

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт общественных наук

Кафедра экономики и менеджмента

## Управление инновационными изменениями в образовательной организации

# Выпускная квалификационная работа

## Квалификационная работа

допущена к защите

Зав. кафедрой ЭиМ С.Л.Фоменко

Дата

ПОДПИСЬ

Исполнитель

Клусова Светлана Алексеевна,

обучающийся МЕН-1603Z группы

ПОДПИСЬ

Руководитель:

Попова Нина Евгеньевна

канд. пед. наук, доцент

ПОДПИСЬ

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
.....	
1.1. Образовательная организация как объект управляемого развития	11
1.2. Механизмы стратегического управления инновационными изменениями в образовательной организации.....	26
1.3. Оценка управления инновационными изменениями в образовательной организации.....	38
1.4. Моделирование процесса управления инновационными изменениями в образовательной организации.....	42
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	54
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
2.1. Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации.....	56
2.1.1. Характеристика образовательной организации и анализ инновационного потенциала педагогических кадров.....	56
2.1.2. Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации на примере целевой программы	

«Чтение	и	работа	с	69
текстом».....				
2.1.3	Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации на примере целевой программы «Развитие ИКТ - компетентности обучающихся»			73
.....				
2.1.4	Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации на примере разработки и внедрения целевой программы «Планирование реализации целевой программы «Проектная деятельность» в Гимназии №205 «Театр» на уровне начального			79
общего образования».....				
2.2.	Экспериментальная проверка модели процесса управления инновационными изменениями в образовательной организации.....			83
.....				
2.3.	Анализ результатов и оценка эффективности механизмов управления инновационными изменениями в образовательной организации.....			89
.....				
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....				92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....				93
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....				96
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-11.....				105

## **ВВЕДЕНИЕ**

Инновационная деятельность в образовательной организации на современном этапе развития образования-это явление неизбежное, необходимое и масштабное. На уровне государства и регионов – инновационная деятельность описывается как один из ключевых компонентов модернизации российского образования. На уровне самой организации наличие в ней признаков инновационной деятельности-это маркер её конкурентоспособности среди других подобных организаций , показатель положительной динамики качества образования в ней.

При этом во главу угла ставится управленческая деятельность руководителя и его административной команды. Грамотное, научно-обоснованное управление инновационными изменениями в образовательной организации позволит сделать данную организацию современной, динамически-развивающейся, интересной для общества, конкурентоспособной, экономически более самостоятельной, авторитетной

в педагогическом сообществе. «Для управления инновационными изменениями в образовательной организации необходимо создать условия, выявить закономерности, планировать и организовывать данный процесс с учетом внутреннего резерва педагогического коллектива, его мотивации к инновациям» [30].

Проведенный анализ научной литературы и педагогической практики по управлению инновационными изменениями в ОО позволил выявить **основное противоречие** между необходимой на современном этапе реформирования системы образования высокой инновационной активностью ОО и недостаточной теоретической и практической разработанностью проблемы создания эффективных механизмов управления, ориентированных на развитие ОО.

Потребность практики, недостаточность разработки теории, выявленное противоречие, определили **проблему** выявления механизмов управления инновационными изменениями в ОО.

Это позволило сформулировать тему исследования: «Управление инновационными изменениями в ОО».

**Цель исследования:** обоснование признаков инновационных изменений в образовательной организации, разработка модели управления инновационными изменениями в образовательной организации и выявление результативности данной модели.

**Объект исследования.** Инновационные изменения в образовательной организации.

**Предмет исследования.** Управление инновационными изменениями в образовательной организации.

**Гипотеза** исследования также основана на предположении о том, что реализуемые механизмы управления инновационными изменениями в ОО обеспечат результативность преобразований, если:

- ключевыми факторами, определяющими управление инновационными изменениями в ОО, рассматриваются условия внешней и внутренней среды ОО;

- выделены типы стратегии нововведения: от внутренних ресурсов ОО, от возможностей ОО во внешней среде;

- разработана модель процесса управления инновационными изменениями в ОО, обеспечивающая рациональный способ достижения цели преобразования путем реализации механизмов управления: анализа среды инновационных изменений в ОО, выбора стратегии, целеполагания, вовлечения субъектов в процесс осуществления преобразований.

В соответствии с целью, предметом и выдвинутой гипотезой были определены следующие задачи исследования:

- Раскрыть теоретико-методологические основы управления инновационными изменениями в ОО.

- Выявить основные проблемы в практике управления инновационными изменениями в ОО.

- Выделить типы стратегии управления инновационными изменениями в ОО.

- Разработать и реализовать модель процесса управления инновационными изменениями в ОО, обосновать параметры оценки управления.

- Разработать критерии результативности управления инновационными изменениями в образовательной организации.

- Оценить результативность предложенной модели управления инновационными изменениями в образовательной организации.

Методологической основой исследования являются положения системного, ситуационного и человекоцентристского подходов; методология инновационной деятельности в ОО.

Теоретическую базу исследования составили: теории развития организаций (И. Адизес, А.И. Пригожин, К.М. Ушаков); общая теория

управления социальными организациями (Р. Акофф, М. Альберт, Г. Кунц, М. Мескон, Б.З. Мильнер, А.И. Наумов, В.Г. Афанасьев); теория стратегического управления (И. Ансофф, А. Томпсон, М. Портер, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, В.С. Соловьев, Ю.Н. Лапыгин и др.) и ее развитие относительно образовательных систем (П. Друкер, М.М. Поташник, А.М. Моисеев, В.С. Лазарев, В.Ю. Кричевский, Г.Г. Корзникова и др.); теория управления образовательными системами (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова, В.П. Симонов, П.И. Третьяков, А.И. Жилина, Г.П. Чепуренко, К.Ю. Белая, В.В. Поздняк и др.) и работы по основам управления развитием образовательных систем (П. Далин, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, О.Г. Прикот, В.Н. Скворцов, Н.В. Горбунова, В.М. Лизинский и др.); системная концепция нововведений (Н.И. Лапин, А.И. Пригожин, В.С. Толстой) и исследования по основам инновационной деятельности (Э. Дандон, К. Ангеловски, В.И. Загвязинский, В.А. Сластенин, П.И.Третьяков, Л.С. Подымова, Н.Р. Юсуфбекова, Н.М. Полетаева, И.Ф. Игропуло и др.), работы в области теории принятия решений (В. Эдвардс, О.И. Ларичев, А.Б. Петровский, Г.В. Ройзензон и др.).

Выбор **методов исследования** обусловлен целью и содержанием работы. Характерной чертой работы является сочетание теоретико-методологического аспекта исследования с постановкой и решением задач прикладного характера. Это определило комплекс взаимодополняющих методов:

- теоретических (анализ, систематизация, обобщение, мысленный эксперимент, абстрагирование, моделирование);
- эмпирических (анкетирование, беседы, интервьюирование);
- наблюдательных (прямое, косвенное и включенное наблюдение);
- проксиметрических (анализ результатов деятельности);
- прогностических (метод экспертной оценки - индивидуальной, коллективной);
- педагогический эксперимент.

Анализ экспериментальных данных осуществлялся с применением методов математической статистики.

Экспериментальная база исследования: МАОУ Гимназия №205 «Театр» Орджоникидзевского района МО г. Екатеринбург.

Исследование проводилось в несколько этапов.

**На первом этапе в 2016-2017г.г.** было изучено состояние проблемы управления инновационными изменениями в образовательной организации на теоретическом уровне: проведен анализ литературы по менеджменту, экономической, социальной, психолого-педагогической, методической литературы, а также социологических и диссертационных исследований по изучаемой проблеме. На основе анализа существующих концепций и теорий в менеджменте и педагогике были определены основные положения исследования: сформулированы цель, объект, предмет и задачи исследования, выдвинута рабочая гипотеза, разработан понятийный аппарат, проведен констатирующий этап экспериментальной работы по выявлению состояния сформулированной нами проблемы и поиска возможностей ее решения в условиях МАОУ Гимназия №205 «Театр».

**На втором этапе (2017 г.)** конкретизировались задачи и гипотеза исследования, уточнялась теоретико-методологическая основа; определялось своеобразие и специфичность модели управления инновационными изменениями в образовательной организации, выявлялись педагогические условия ее успешной реализации; обрабатывались результаты констатирующего этапа экспериментальной работы; проводился формирующий эксперимент, заключающийся в разработке и практике применения целевых инновационных программ, специфических для МАОУ Гимназия №205 «Театр».

**На третьем этапе (2017–2018 гг.)** проводилась систематизация и статистическая обработка полученных данных, формулировались выводы, проводилось критериальное оценивание и анализ результативности



разработанных целевых инновационных программ; осуществлялось оформление полученных результатов диссертационного исследования.

### **Научная новизна исследования**

Выявлены условия осуществления инновационных изменений в образовательной организации.

### **Теоретическая значимость исследования**

- Обобщены сведения об определении понятия инновационных изменений в образовательной организации.
- Обобщены сведения о современных моделях управления инновационными изменениями в образовательной организации.
- Разработана теоретическая модель управления инновационными изменениями в образовательной организации.

### **Практическая значимость исследования:**

- Разработанная модель управления инновационными изменениями апробирована в МАОУ Гимназия №205 «Театр».
- Разработаны критерии мониторинга результативности управления инновационными изменениями для МАОУ Гимназия №205 «Театр».
- Реализация разработанной модели управления инновационными изменениями в образовательной организации позволила повысить инновационный потенциал педагогов учреждения, путем их включения в разработку и реализацию целевых инновационных программ.

### **На защиту выносятся следующие положения:**

1. Разработана модель управления инновационными изменениями в образовательной организации, которая состоит из взаимосвязанных компонентов: аналитического (включает анализ образовательной ситуации в ОО); целевого (включает систему целей, задач инновационных изменений в ОО); содержательно-процессуального (содержит направления, методы, используемую технологию управления инновационными изменениями),

оценочно-результатирующего (описывает критерии результативности управления инновационными изменениями, а также результат – повышение качества образования в ОО).

2. Разработанная модель управления инновационными изменениями в образовательной организации, опирающаяся на то, что одним из ключевых моментов управления инновациями в ОО является создание творческих групп педагогов, занимающихся разработкой целевых инновационных программ, позволила повысить не только инновационный потенциал педагогов учреждения, но и качество образования в Гимназии в целом.

3. Созданы организационно-педагогические условия, необходимые для результативного управления инновационными изменениями в образовательной организации.

**Апробация и внедрение в практику результатов исследования** осуществлялись посредством реализации модели управления инновационными изменениями на базе начальной школы Гимназии и с привлечением педагогов кафедры учителей начальных классов.

**Личное участие автора** состоит в теоретико-методологическом и методическом обосновании разработанной модели инновационных изменений в ОО, контроле и руководстве творческими группами педагогов, разрабатывавшими целевые инновационные программы в ОО, анализе результатов, полученных при реализации модели.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы, включающего 94 источника. Текст иллюстрируют 21 рисунок и 14 таблиц. Работа содержит 11 приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1.Образовательная организация как объект управляемого развития**

Современное состояние Российской системы образования характеризуется стремительным развитием инновационной деятельности. Для активной реализации инноваций в образовательной деятельности руководитель образовательной организации должен понимать всю их важность и перспективность. В этой связи одной из главных задач

управленца является создание благоприятных внешних и внутренних условий для эффективного развития ОО. То есть его образовательная организация должна стать объектом непрерывного управляемого развития.

Исходя из данных положений, рассмотрим понятие «Образовательная организация». Выявим ее признаки, определим структуру.

Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Закон «Об образовании»), система образования включает в себя:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных видов, уровня и (или) направленности;
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;
- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;
- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;
- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования [73].

Таким образом, образовательные организации — это системообразующий элемент всей системы образования, так как в них осуществляется образовательная деятельность путем реализации образовательных программ, соответствующих образовательным стандартам и направленных на достижение определенных образовательных результатов.

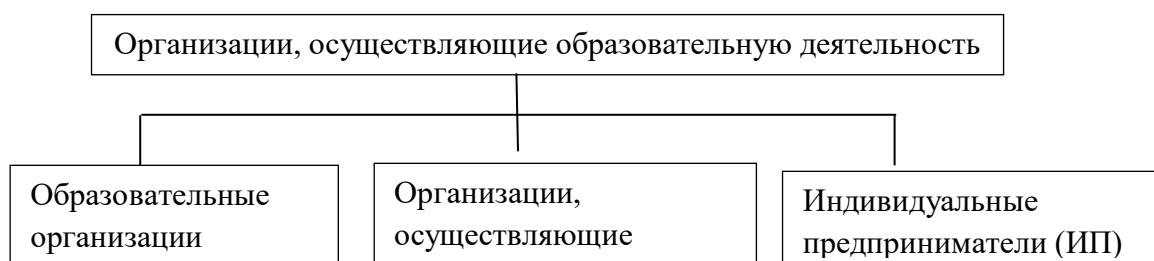
Отличие образовательной организации от других социальных институтов, осуществляющих образовательную деятельность в том, что для Образовательной организации (далее-ОО) эта деятельность является основной. Само наличие деятельности – это основной признак любой организации. В образовательной организации такой деятельностью является деятельность образовательная. В Законе об образовании в РФ сказано: «образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства...» [77], а образовательная организация определена как "некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана» [Там же].

Исходя из того, что деятельность-это процесс, нужно разделять понятия «образовательная организация», «организация, осуществляющая обучение» [77] и «организация, осуществляющая образовательную деятельность». Так к организациям, осуществляющим образовательную деятельность, относят и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность (Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об образовании в Российской Федерации», ст. 2). Образовательная деятельность (образовательный процесс) для организаций, осуществляющих обучение, есть дополнительный вид деятельности, способствующий успешному выполнению основного процесса. Например, для любого промышленного предприятия основным видом деятельности будет производство, но на нем может быть организована система обучения, дающая возможность получить работникам необходимый уровень квалификации, что позволит отнести это предприятие к организациям, осуществляющим обучение. Образовательная организация

отличается от вышеназванных организаций тем, что для неё (ОО) образовательная деятельность является основным видом деятельности.

В организации, осуществляющей обучение, есть особые структурные подразделения и специальные программы обучения сотрудников, что соответствует Закону «Об образовании», который говорит: — «для осуществления образовательной деятельности организацией, осуществляющей обучение, в ее структуре создается специализированное структурное образовательное подразделение. Деятельность такого подразделения регулируется положением, разрабатываемым и утверждаемым организацией, осуществляющей обучение» [72].

Индивидуальные предприниматели Законом отнесены (приравнены) к организациям, осуществляющим образовательную деятельность [23] (рис. 1.1). Образовательная деятельность для них может быть основной, но они не могут быть отнесены к образовательным организациям, так как организациями как юридические лица не являются и не обеспечивают полноценной реализации основных образовательных программ.



**Рис. 1.1. Организации, осуществляющие образовательную деятельность**

Далее кратко рассмотрим понятие «организация», чтобы понять, что такое образовательная организация, определить ее специфику и описать как объект управления.

Авторы учебника "Основы менеджмента" М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют организацию как «группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или

целей» [40]. Значит, как признаки организации в этом определении указываются:

- ее групповой характер, что не позволяет быть организацией ИП;
- наличие общей (организационной) цели;
- коллективный характер деятельности;
- наличие управления.

На основании этого определения, основным звеном является достижение цели, которая является результатом деятельности организации. На основе такого подхода основными компонентами любой организации выделяют:

1. цели и задачи, для решения которых организация создается и существует;
2. люди, входящие в данную организацию;
3. управление, которое создает и приводит в движение возможности организации для достижения стоящих перед ней целей.

При этом общая (организационная) цель, как правило, не совпадает с индивидуальными целями сотрудников организации. Их потребности другие — материальное благополучие, профессиональное признание, достижение успеха, уважение и т.д. Достижение общих целей осуществляется путем реализации индивидуальных целей.

Честер Барнард определяет организацию как «такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью» [93], что позволяет добавить к существенным признакам организации:

- сознательность (добровольность объединения людей в организацию, понимание ими организационных целей и ценностей, соответствие организационных целей индивидуальным);

- предсказуемость, обеспечиваемая управлением, администрированием и лидерством руководства и развитой системой формальных и неформальных коммуникаций.

Согласно П. Блау и У. Скотту, «организация — это группа людей, обладающих специфической формализованной структурой» [92]. По данному определению, структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия.

А. Этциони считает, что «организации — это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для достижения специфических целей» [51]. Здесь подчеркивается социальный характер организации, ее управленческий аспект, направленный на деятельность по созданию, поддержанию функционирования и развитию организаций.

Организация как особая область деятельности менеджмента одновременно является и одной из функций управления, и существует в виде организационного проектирования (принятия решений по совершенствованию организации). Менеджмент формирует и при необходимости изменяет внутреннюю среду организации, состоящую из структуры, внутриорганизационных процессов, технологий, кадров, организационной культуры и пр., а также осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации.

Таким образом, термин «организация» используется в нескольких значениях (рис.1.2):

- управленческий процесс (функция управления);
- результат управленческой деятельности (реальный объект, упорядоченная структура, среда деятельности менеджера);
- область управленческой деятельности (объект управления).





**Рис. 1.2. Определение понятия организации**

Обобщая вышеуказанные подходы, можно определить организацию как:

- обусловленную строением согласованность и взаимодействие самостоятельных разнообразных частей целого;
- все процессы и действия, приводящие к совершенствованию или созданию новых связей между частями целого;
- совокупность людей, совместно осуществляющих программу, достигающих цель в соответствии с определенными процедурами и по определенным правилам.

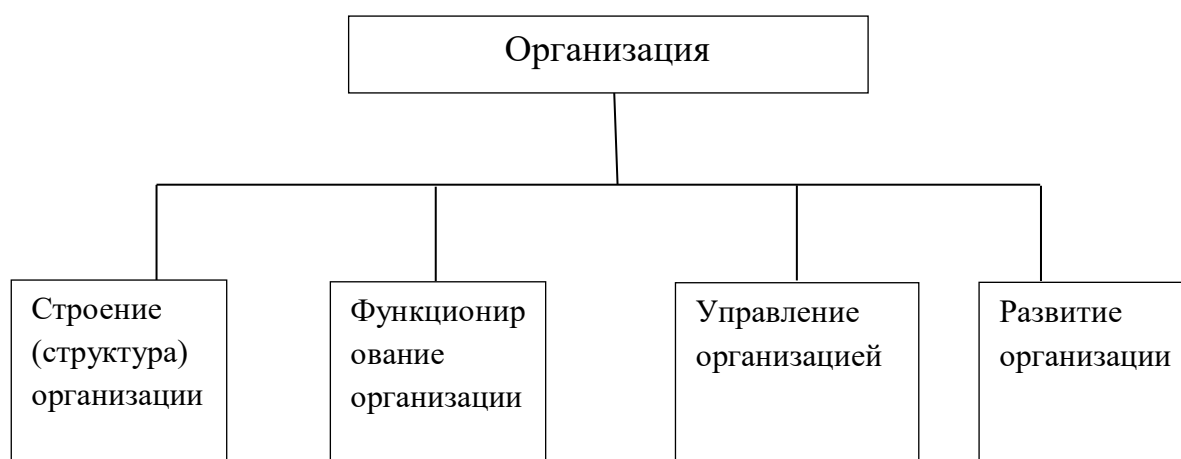
Менеджмент охватывает все происходящие в организации процессы, как внутренние, так и внешние, и в зависимости от того, какие процессы становятся приоритетными, управление организацией можно рассматривать с различных точек зрения:

- внутриорганизационных процессов;
- взаимодействия организации с внешней средой;
- достижения целей организации.

При этом обычно выделяют четыре аспекта изучения (и управления) организаций:

- строение (цели, иерархия, состав, структура, типология, классификация организации);

- функционирование (типы организационных отношений, поведение человека в организации, взаимодействие социально-психологических и административных факторов, процессы принятия и реализации решений и др.);
- управление (организационные процессы, иерархия, власть, отношения подчиненных и руководителей, стиль и методы руководства, уровни управления и т.д.);
- развитие (проектирование и создание новых организаций, тенденции развития организаций, методы их преобразования и т.п.) (рис. 1.3).



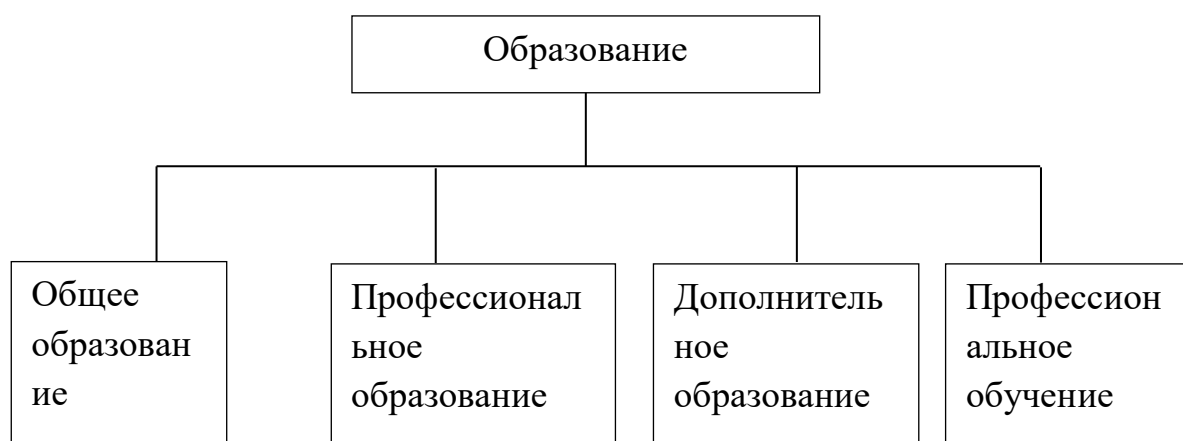
**Рис. 1.3. Направления исследования организации**

Нужно отметить, что изучение организаций в настоящее время стало комплексным. Их изучают такие науки, как социология, философия, антропология, социальная психология, биология, математика, логика, политология, история, право и т.д. Причем организации изучаются как часть более сложной системы-общества, что полностью соответствует определению организации Парсонса: «Представляется целесообразным определить организацию как социальную систему, которая организована для достижения определенной цели; достижение этой цели является одновременно исполнением одной из функций еще более широкой системы, а именно — общества» [49].

Далее приведем характеристики образовательных организаций и выделим их признаки, определяющие их особенности как объекта управления.

Система образования в России на данный момент представляет собой многоуровневую, многоаспектную систему. Для неё установлены образовательные уровни (цензы), виды образовательных программ (основные и дополнительные), также существуют их разновидности. Для системы образования в России законодательно закреплены типы и виды образовательных организаций.

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, что обеспечивает возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование) (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Виды образования**

Общее и профессиональное образование разделяются по уровням:

- общее образование (дошкольное образование, начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование);
- профессиональное образование (среднее профессиональное образование, высшее образование — бакалавриат, высшее образование — специалитет, магистратура, высшее образование — подготовка кадров высшей квалификации).

Дополнительное образование включает в себя такие подвиды, как дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование.

Образовательные организации классифицируются по типам в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Типы образовательных организаций**

В Российской Федерации установлены следующие типы образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы [68]:

- дошкольная образовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию образовательных программ дошкольного образования, присмотр и уход, за детьми;
- общеобразовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию образовательных программ начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования;
- профессиональная образовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию образовательных программ среднего профессионального образования и (или) программ профессионального обучения;
- образовательная организация высшего образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию образовательных программ высшего образования и научную деятельность.

Определены также типы образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы [78]:

1. организация дополнительного образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию дополнительных общеобразовательных программ;
2. организация дополнительного профессионального образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности реализацию дополнительных профессиональных программ.

Законом определено, что кроме реализации образовательных программ, являющихся основной целью деятельности, образовательные организации могут осуществлять образовательную деятельность и по другим образовательным программам. Это значит, что в образовательной организации возможна дифференциация основных и неосновных видов

деятельности, причем дополнительными видами деятельности для ОО могут быть только виды деятельности образовательных организаций предыдущего уровня. Неосновные виды деятельности для образовательных организаций не являются обязательными, но делают их более привлекательными для потребителей, а значит, повышают конкурентоспособность ОО среди подобных.

К необязательным (неосновным) видам деятельности ОО разных типов можно отнести: научную и (или) творческую деятельность, консультационную, просветительскую деятельность, деятельность в сфере охраны здоровья, организация отдыха и пр., если это не противоречит целям создания образовательной организации и предусмотрено Уставом ОО.

Образовательное учреждение — это юридическое лицо, наделенное в соответствии с законодательством, как правами, так и обязанностями. То, что образовательная организация является некоммерческой, определяет характер управления ею [75]. Термин «некоммерческая» относится к организациям, не ставящим целью получение прибыли от осуществления своей деятельности. Но образовательная организация может осуществлять также и деятельность, приносящую доход. Согласно Закону «Об образовании» образовательная организация вправе заниматься предпринимательской, т.е. коммерческой деятельностью, используя для этого переданное ей имущество. При этом имущество передается образовательной организации учредителем для осуществления образовательной деятельности и находится в ней на правах оперативного управления, т.е. предусматривает использование этого имущества только для осуществления уставной деятельности, и не позволяет продавать его или распоряжаться им иным способом. Существует также право собственности образовательного учреждения на доходы от коммерческой деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности, на продукты интеллектуального и творческого труда или право самостоятельно распоряжаться этими доходами.

Образовательные организации в зависимости от учредителя делятся:

- государственные;
- муниципальные;
- частные.

Государственной образовательной организацией считается образовательная организация, созданная Российской Федерацией или субъектом Российской Федерации. Муниципальные образовательные организации создаются муниципальным образованием (муниципальным районом или городским округом). Физические и (или) юридические лица и их объединения создают частные ОО. Государственная аккредитация устанавливает статус любой из этих образовательных организаций (тип, вид, категорию).

Отдельно, выделяется такой вид образовательных организаций, как духовные образовательные организации, которые создаются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о свободе совести, свободе вероисповедания и религиозных объединениях. Однако, иностранные религиозные организации, согласно российским законам, создавать образовательные организации на территории Российской Федерации не могут.

Любой вид образовательных организаций (государственная, муниципальная или частная) обладает автономией в осуществлении своей деятельности [74], а это значит, что ОО:

- свободна в определении содержания образования;
- самостоятельна в выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым образовательным программам;
- самостоятельна в осуществлении образовательного процесса;
- независима в подборе и расстановке кадров;
- свободна в осуществлении научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах законодательства РФ, Устава ОО.

К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:

- разработка и принятие локальных нормативных актов;
- материально-техническое обеспечение образовательной деятельности;
- предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самообследования;
- установление штатного расписания;
- прием на работу работников, заключение с ними и расторжение трудовых договоров, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников;
- разработка и утверждение образовательных программ;
- разработка программы развития образовательной организации;
- прием и отчисление обучающихся;
- определение списка учебников, разрешенных и (или) рекомендованных к использованию при реализации образовательных программ;
- осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения;
- индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ и поощрение обучающихся;
- использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;
- проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;



- создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации;
- создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом;
- содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей;
- организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров;
- обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети Интернет.

Образовательная организация есть сложная динамическая социальная система. Она является объектом как внешнего, так и внутриорганизационного управления. Таким образом, можно говорить об управлении образовательной организацией в целом, а также и ее отдельными компонентами или частями, выступающими подсистемами общей системы образовательной организации (рис. 1.6.).



### **Рис. 1.6. Образовательная организация как объект внешнего и внутриорганизационного управления**

Таковыми подсистемами могут быть образовательный и другие процессы, персонал образовательной организации, используемые ресурсы и инфраструктура, имущественный комплекс, система информационного обеспечения, взаимодействие с партнерами и др. (рис. 1.6.). Следовательно, детализация и конкретизация процессов управления образовательной организацией требует описания ее структуры и процессов деятельности.

Подведем итог.

1. Образовательные организации, осуществляющие реализацию основных и дополнительных образовательных программ – это основной элемент системы образования.

2. Образовательные организации отличаются от других видов организаций и общественных институтов содержанием деятельности. Содержание деятельности ОО также позволяет дифференцировать виды и типы самих образовательных организаций.

3. Организация в общем виде определяется:

- как внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную его строением;
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

4. Менеджмент организации – это специально осуществляемая деятельность по достижению организационных целей, управлению

внутриорганизационными процессами и процессами взаимодействия организации с внешней средой.

5. Система образования Российской Федерации — это сложная динамичная многоуровневая социальная система, включающая подсистемы общего, профессионального, дополнительного образования и профессиональной подготовки.

6. В зависимости от целей и задач уставной деятельности ОО, определяются типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования.

7. Специфика управления образовательной организацией главным образом определяется ее принадлежностью к определенному типу и виду.

В нашем исследовании мы в большей мере рассматриваем общеобразовательные организации. Далее рассмотрим понятия стратегическое управление, инновационные изменения в ОО, а также определим управленческие механизмы в управлении ОО.

## **1.2. Механизмы стратегического управления инновационными изменениями в образовательной организации**

Современная социально-экономическая ситуация в России требует серьезных изменений, что в свою очередь требует интенсивной модернизации образования, как отправной точки, дающей толчок всем дальнейшим изменениям в будущем. Только внедрение инновационных технологий, инноваций в саму образовательную деятельность даст возможность для развития

конкурентных преимуществ России в современной мировой экономике. В этом смысле образование должно превратиться в гибкую саморазвивающуюся систему, соответствующую времени и меняющимся запросам общества. Образование – та движущая сила, которая способна существенно повысить качество жизни граждан.

Объявленная правительством реформа и модернизация образования всю ответственность её реализации передает регионам и самим ОО. Образовательным организациям предоставлена возможность не только самостоятельного ведения финансово–хозяйственной деятельности в сфере образования, но и ответственности. Руководители и управленцы образовательных организаций теперь занимаются реализацией национального образовательного проекта, повышением качества образования, внедрением профильного и дистанционного обучения, новых информационно–коммуникационных технологий в образовательную деятельность и процесс управления. Они должны осуществлять обеспечение материальной базы, использовать новые принципы финансирования и самостоятельного управления и т.д.

Таким образом, в современных социально-экономических условиях инновационная активность Образовательной организации является главным фактором выживания в конкурентной борьбе за потребителя и залогом успешного хозяйствования [63].

По данным социологов, в настоящее время более 90% ОО РФ охвачены поиском новых средств, методов и форм образовательной деятельности. В ОО осуществляется огромное количество разнообразных инновационных процессов. Вместе с тем качественный анализ показывает, что часто инновационные процессы разрозненны, малоуправляемы, плохо продуманы и неподготовлены. Образовательные организации пытаются разработать и внедрить разнообразные новшества, не связанные с жизнедеятельностью конкретной ОО.

Отсутствие системы управления инновационными процессами в ОО – одна из причин указанных выше несоответствий. Образовательные организации берутся за введение новшеств, которые не смогут решить актуальные проблемы ОО. Руководители и управленцы ОО не могут определить круг проблем, а следствием этого становится то, что учителя не принимают «навязанные» новшества. Они стремятся не к решению кардинальных проблем ОО, а к апробации новых приемов и методов работы или разнообразить сам процесс учения.

*Педагогическая инноватика* – наука, изучающая природу, закономерности возникновения и развития педагогических инноваций в отношении субъектов образования, а также обеспечивающая связь педагогических традиций с проектированием будущего образования [63]. Педагогическая инноватика оперирует несколькими иными понятиями, чем приняты в производстве, экономике, предпринимательстве.

*Объект педагогической инноватики* – процесс возникновения, развития и освоения инноваций в обучении и воспитании обучающихся, ведущих к заметным изменениям качества их образования.

*Предмет педагогической инноватики* – совокупность педагогических условий, средств и закономерностей, связанных с разработкой, введением и освоением педагогических новшеств в образовательную реальность.

Вопросы педагогической инноватики исследуются в Институте педагогических инноваций РАО, в научной школе А. В. Хуторского. Для построения методологических оснований педагогической инноватики Хуторским А.В сформулировано следующее определение: «Методология педагогической инноватики есть система знаний и деятельности, относящихся к основаниям и структуре учения о создании, освоении и применении педагогических новшеств» [15, 81].

Ключевые понятия педагогической инноватики: *педагогическое новшество, инновация, нововведение, инновационный процесс, инновационная деятельность, инновирование.*

Рассмотрим некоторые понятия педагогической инноватики как средства модернизации образования.

*Новшество (новация)* - это оформленный результат научно-педагогических исследований, разработок или экспериментальных работ в деятельности по повышению качества образования. Новшества и изобретения становятся инновациями после их коммерциализации (внедрения).

К новшествам относят:

- открытия;
- изобретения;
- патенты;
- товарные знаки (бренды);
- рационализаторские предложения;
- документацию на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или образовательный процесс;
- образовательную, управленческую или другую структуру;
- ноу-хау;
- понятия;
- научные подходы и принципы;
- документы (стандарты, рекомендации, методики, инструкции и т. п.;
- результаты маркетинговых исследований и т. д.

Термин «innovation» в переводе с английского означает «нововведение». В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается как:

- изготовление нового;
- внедрение нового;
- освоение нового рынка сбыта;

- получение нового источника сырья;
- проведение соответствующей реорганизации.

*Нововведение (инновация)* – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения образовательного, социального, экономического или другого вида эффекта.

Нужно отметить, что с помощью создания нововведений возможно управлять развитием образовательных систем как на уровне школы, так и на уровне региона, страны. При этом на рынке образовательных услуг, её (услуги) потребительская новизна будет являться признаком инновации. Продукция может быть новой (инновационной) для конкретного потребителя и не быть таковой для другого.

Инновации - это результат планируемой и скоординированной деятельности субъектов инновационного процесса. К субъектам инновационного процесса отнесем:

- новаторов;
- инноваторов;
- инвесторов;
- исполнителей, реализующих основные функции по осуществлению инновации.

Источниками появления инновационных процессов в практике ОО являются:

- интуиция творческого лидера (руководителя, педагога);
- некий опыт, появившийся в образовательной организации;
- педагогический опыт, заимствованный в других ОО;
- нормативные документы и директивы;
- запрос потребителя образовательных услуг;
- потребности коллектива работать по-другому;
- потребности региона, страны в изменении образовательной ситуации;
- достижения, разработки в науке о человеке и др. [69].

«По оценкам экспертов, Россия тратит на исследования и активизацию инновационной деятельности 1,2 % ВВП, причем более 50 % этой суммы приходится на бюджетные инвестиции, тогда как в США этот показатель составляет 2,6–2,7 % ВВП в год, в странах Европейского Союза, Японии доля расходов на НИОКР составляет от 2,7 % до 3,1 % от ВВП» [63]. При этом большая часть вложений государства приходится на долю ВУЗ-ов. Роль вузов в построении региональной инновационной системы связана с развитием следующих направлений деятельности:

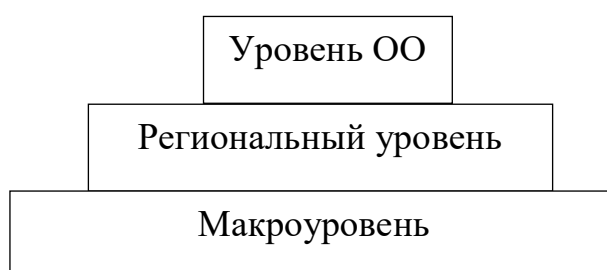
- воспроизводство научно-технического (интеллектуального) потенциала, необходимого для разработки и коммерциализации инноваций;
- производство инновационной продукции и услуг собственными силами;
- инкубирование и генерация предприятий малого наукоемкого бизнеса, связанных со стратегическими направлениями развития вуза;
- формирование инновационной инфраструктуры поддержки инновационной деятельности, обслуживающей потребности национальной и региональной инновационной системы;
- подготовка кадров для бизнес - структур инновационного сектора экономики;
- формирование инновационной культуры в бизнес - среде» [Там же].

Активность вузов в развитии всех вышеуказанных видов деятельности позволит сформировать центры инновационной активности региона и институциональную основу национальной инновационной системы. Образовательные организации общего образования должны также присоединиться к данной деятельности и активно использовать ВУЗы как площадку для своей инновационной деятельности и сетевого взаимодействия с Образовательными организациями высшего образования. Такой подход позволит сохранять инновационную преемственность между ОО разных уровней.



Об эффективности сетевого взаимодействия в процессе инновационной деятельности ОО говорит и Н. Н. Давыдова в статье «Сетевое взаимодействие инновационно - активных ОУ академической площадки УРО РАО уральского региона». Она отмечает следующие результаты работы академической площадки УРО РАО: «участники сети отмечают ряд положительных эффектов от собственного участия в сетевом взаимодействии (в опросе участвовали представители 98% ОУ - участников сетевого взаимодействия): Организация взаимодействия в рамках сети позволяет образовательным учреждениям повысить вариативный потенциал образовательных программ и программ профессионального роста (отмечено 87% респондентов). Конкурентные отношения между образовательными учреждениями трансформируются в партнерские, способствующие развитию как, собственно, учреждений, так и членов педагогического сообщества (отмечено 85% респондентов). Развитие сетевого взаимодействия расширяет спектр качественных и доступных образовательных услуг, обеспечивает рост профессиональной компетентности педагогов и руководителей образовательных учреждений (отмечено 95% участников опроса)» [18].

Механизмом реализации инновационных возможностей образовательного учреждения на региональном, муниципальном, районном уровне выступает его инновационная стратегия, объединенная с научной, образовательной и иными стратегиями, а также в качестве составной части управления НИС субъекта и страны в целом. На основании этого можно выделить три уровня инновационных стратегий (рис.1.7):



**Рис. 1.7. Уровни инновационных стратегий**

З.И. Гижгиева, аспирант кафедры Общего менеджмента и предпринимательства (ОМиП) Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, выделяет модель создания научно-образовательных комплексов (НОК) как одну из форм реализации инновационной стратегии, «увязанной» между собой по всем трем уровням. Однако определение приоритетов научно-инновационной деятельности требует решения двух первоочередных задач управления[10]:

- однозначной и полной идентификации объекта управления (инновации в научно-технической и образовательной сфере);
- формирования эффективных инструментов и механизмов интеграции накопленного инновационного потенциала ОО в Национальную инновационную систему.

В настоящее время эти задачи решаются различными ОО по-разному, что затрудняет разработку единых государственных программ финансирования и поддержки инновационной деятельности образовательных учреждений России. Изучение литературы по данному вопросу показало, что классификация типов инновационных стратегий развития образовательного учреждения, основывается на изменении двух основных параметров:

- содержание образовательных программ;
- используемые образовательные технологии [73].

Существуют разные виды инновационных стратегий в зависимости от сочетания содержания стратегии развития и инновационности используемых в ОО технологий (табл. 1).

**Таблица 1.** Типы инновационных стратегий ОО

Критерии инновационной стратегии	Инновационность технологии образовательных процессов	
Инновационность содержания образовательных программ	Стратегия расширенных инноваций (открытая)	Стратегия случайных инноваций
	Неявная стратегия самостоятельных инноваций	Отсутствие инновационной стратегии

Рассмотрим представленные в таблице варианты стратегий.

*Стратегия расширенных инноваций.* Данная стратегия заключается в разработке и внедрении новых технологий и нового содержания образовательных программ образовательным учреждением. Открытость варианта стратегии заключается в том, что ОО распространяет собственное учебное содержание во внешнюю среду, например, путем создания открытой платформы для дистанционного обучения.

*Неявная стратегия самостоятельных инноваций.* Эта стратегия не предполагает разработку новых образовательных программ, но они реализуются с полным или частичным использованием новых технологий. Такой вариант стратегии носит закрытый характер, недоступен для конкурентов.

*Стратегия случайных инноваций.* Бессистемна, случайна, предполагает использование и внедрение новых образовательных программ в существующие, старые технологии образовательного учреждения. Они затрагивают какую-либо область деятельности ОО.

*Отсутствие инновационной стратегии развития образовательного учреждения,* подразумевает использование старых технологий и старых образовательных программ. Очевидно, что результатом станет ослабление конкурентных позиций и даже полная потеря позиций на рынке образовательных услуг.

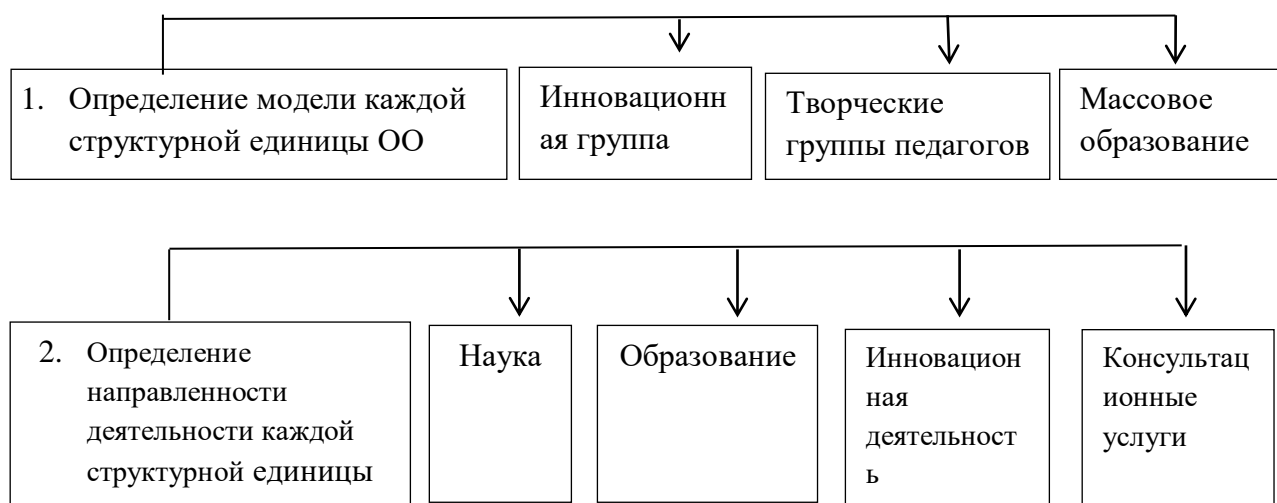
Стратегия расширенных инноваций, очевидно, самая выигрышная с точки зрения конкурентных преимуществ ОО [6].

Может также использоваться следующий, разработанный З.И.Гижгиевой и адаптированный нами к общеобразовательной организации механизм выбора оптимальной стратегии развития образовательной организации (рис. 1.8). Он используется при наличии нескольких разработанных стратегий.

Механизм выбора оптимальной стратегии из существующих альтернатив дополняет процесс планирования, осуществляемый административной командой ОУ и предполагает процедуру поэтапного планирования «снизу»:

- определение модели каждой структурной единицы; направленности деятельности и желаемых темпов инновационного развития ОО;
- весовых распределений планируемых инноваций по сферам деятельности;
- ранжирование инновационных проектов по приоритетности с учетом внешних и внутренних факторов деятельности учреждения;
- анализ сформулированных стратегий на осуществимость с учетом проведенного ранжирования, последующую экспертизу и выбор оптимальной стратегии развития из нескольких альтернатив методами линейного программирования, оценки приоритетов или экспертного анализа [93,94].

По мнению Т.И.Шамовой, М.М.Поташника, Н.П.Капустина и др., управление инновационным процессом в ходе целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать ряд механизмов [86, 52, 53]





**Рис.1.8. Механизм выбора оптимальной инновационной стратегии развития образовательным учреждением при наличии нескольких разработанных альтернатив**

Механизмы целостного управления инновационным процессом в процессе развития школы:

- работа с педагогическими кадрами, создающая основу для инновационно - педагогической деятельности;
- работа с обучающимися, включающая в себя изучение и учёт интересов и образовательных потребностей обучающихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;

- работа с родителями, порождающая формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- совершенствование работы административной команды с целью максимального использования имеющихся в ОО ресурсов;
- осуществление связей с внешней средой для удовлетворения образовательных потребностей социума, выполнения социального заказа и привлечения в ОО дополнительных ресурсов;
- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Повторим, что эффективное управление инновационным процессом осуществляется через инновационный механизм. В учебниках сказано, что «Инновационный механизм - совокупность организационных, управленческих, финансово-экономических, правовых, информационных, технических

и морально-психологических факторов (их взаимосвязь и взаимодействие), способствующих успешному осуществлению инновационной деятельности и повышению эффективности ее результатов» [70,86, 87, 52,53].

Инновационный механизм можно представить и в виде совокупности следующих элементов:

- инновационное законодательство;
- организационные формы инновационных отношений;
- методы управления, финансирования и оценки эффективности результатов инноваций;
- морально-психологические методы воздействия на инновационную активность;
- меры информационно-технологического оснащения инновационного процесса и др.

Для упорядочения разнонаправленных инновационных процессов в ОО используется программно-целевое управление, которое построено на реализации целевых программ развития школы. Программа развития школы является «средством интеграции усилий всех субъектов инновационной деятельности и направлена на качественное обновление жизнедеятельности школы как целостной педагогической системы» (Л. В. Шмелькова) [59].

Во второй главе данного исследования нами будут приведены примеры целевых программ инновационной деятельности для МАОУ Гимназия №205 «Театр» г. Екатеринбурга, иллюстрирующие следующие механизмы инновационной деятельности:

- работа с педагогическими кадрами;
- работа с обучающимися;
- работа с родителями и др.

Оптимальная стратегия инновационного развития ОО должна привести к положительным изменениям в образовательной организации. Эти изменения в свою очередь должны быть подвержены системному анализу на предмет их соответствия тем результатам, которые планировались в начале инновационных процессов. То есть требуется разработка критериев эффективности прошедших в ОО изменений или система оценки управления инновационными изменениями в ОО. Этот вопрос мы рассмотрим в следующем разделе нашей работы.

### **1.3. Оценка управления инновационными изменениями в образовательной организации**

На протяжении последних лет в системе общего образования происходит процесс перехода образования из режима простого функционирования

в инновационный режим развития. Эти процессы обусловлены как

изменением государственной политики в сфере образования («Майские указы президента РФ», Указ Президента Российской Федерации № 204 от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»), так и тем, что образовательные организации вступают на путь конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг. При этом образовательные организации заинтересованы только в тех изменениях, новшествах, инновациях, которые бы приводили к положительным изменениям ее образовательной системы и результатов образования.

Оценка эффективности управленческой деятельности в образовательной организации, внедряющей инновации, - это один из важнейших механизмов регулирования развития системы образования в целом и отдельных ее компонентов.

Следствием перехода образовательной организации к инновациям является создание механизмов, обеспечивающих оценку эффективности, перспективности и успешности происходящих в организации процессов. При этом происходящие в ОО инновационные процессы неизбежно должны вести к повышению качества образования.

Качество образования – это:

- качество результата, проявляющееся в готовности выпускника ОО к самостоятельной жизнедеятельности (портрет выпускника школы);
- качество образовательной деятельности, которое характеризуется изменениями в профессионально - педагогической деятельности учителя;
- качество управления образованием.

Очевидно, что повышение качества образования достигается при помощи инновационных процессов, затрагивающих непосредственно обновление педагогической деятельности.

Разработка мониторинга результативности инновационных изменений становится естественной необходимостью для ОО. При этом требуется системный анализ и оценка эффективности инновационной деятельности, как



фактора обеспечивающего положительное воздействие на качество образовательной деятельности в современной школе. Такой анализ носит внутренний характер - его проводит педагогический коллектив образовательной организации. Это необходимо для того, чтобы видеть и оценивать изменения в образовательной системе и динамику развития школы. Анализ качества инновационной деятельности – это метод исследования совокупности свойств (характеристик) инновационной системы ОО. Чтобы проанализировать и оценить инновационную деятельность собственной школы, педагогический коллектив подбирает (разрабатывает) методики анализа, критерии и инструментарий оценки. Этот мониторинг эффективности инновационной образовательной деятельности, поможет оценить эффективность и педагогической, и управленческой деятельности.

Таким образом, мониторинг инноваций в образовательной организации будет способствовать исследованию эффективности образовательной деятельности, станет своеобразным рефлексивным механизмом в ОО.

Выделим два системно связанных аспекта эффективности деятельности образовательного учреждения, которые помогут определить содержание обратной связи в образовательной организации:

1. Уровень образовательных результатов - уровень знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в результате изучения конкретных учебных дисциплин.

2. Уровень и качественные характеристики образовательных эффектов – новых способностей, способов действия, компетентностей, возникающих у школьников в результате целой системы реализации инноваций. С.Н. Ботова в связи с этим говорит, что «речь идет о развитии у обучающихся ряда метапредметных способностей, являющихся не столько результатом освоения учебной программы, сколько результатом не относящихся к ней прямо способов организации образовательного пространства и форм взаимодействия в нем» [70].

Критерии оценки качества образования в таком случае основываются на целях образовательной деятельности, на их основе и проводится мониторинг. Сформируется система мониторинга качества образования в образовательной организации, где по каждому критерию будут отработаны составляющие его показатели, методы диагностики, сроки проведения, форма представления результатов, кто проводит, кто ответственен.

В результате мониторинг инновационных изменений в образовательной организации позволит решить следующий набор задач:

- отслеживание динамики развития инновационной деятельности в образовательном учреждении;
- использование результатов мониторинга в принятии их решений, чтобы корректировать и своевременно предотвращать «отрицательные инновации»;
- подготовка аналитических и справочных изданий, просветительская деятельность;
- прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития инновационной деятельности образовательного учреждения.

При проведении мониторинга инноваций в образовательной организации достаточно эффективным является использование показателей, которые также должны отвечать определенным критериям, таким как:

- диагностичность – возможность наблюдать, сравнивать, описывать, качественно определять, количественно замерять;
- достоверность – наличие объективной характеристики состояния педагогических или управленческих процессов, закономерностей, фактов, не допускающая спорных или противоречивых оценок разными людьми;
- валидность – адекватность выбранного признака показателя тому, что именно хочет оценить инноватор;
- комплексность – возможность через совокупности признаков показателей раскрыть содержание и сущность состояния педагогического или управленческого объекта инновационного процесса;

- нейтральность – независимость от воздействий на исследуемые процессы.

Далее приведены примеры критериев и показателей, которые наиболее часто используются образовательными организациями в описании результатов инновационной деятельности (табл. 2.).

**Таблица 2.** Критерии и показатели результативности инновационной деятельности образовательной организации

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
Качество обучения в ОО	Соотношение качества знаний и количества, поступивших в ВУЗы 11-классников
Сформированность активной жизненной позиции	Количество выпускников, занимающихся общественной деятельностью
Социализация, умение брать на себя ответственность	Количество выпускников совмещающих обучение в ВУЗе с работой (подработкой)
Наличие образовательной среды с многовариантным выбором	Количество обучающихся, занятых в системе дополнительного образования в ОУ
Уровень познавательного интереса и учебной мотивации	Участие обучающихся в научно-исследовательской деятельности
Отношение и готовность к участию в инновационной образовательной деятельности	Предпочтительные формы участия в инновационной деятельности педагогов, родителей и обучающихся

Приведенные нами в экспериментальной части работы инновационные целевые программы также содержат набор диагностических показателей, специфичных для каждой из них.

Кроме внутреннего мониторинга результативности инновационной деятельности в современных условиях косвенно может использоваться и Независимая оценка качества образования. НОКО-это оценка качества работы образовательных организаций и подготовки обучающихся (включая степень усвоения ими образовательной программы или ее частей). Независимая оценка качества образования направлена на получение сведений об образовательной деятельности, о качестве подготовки обучающихся и реализации образовательных программ.

Так как одной из приоритетных задач реализации современной модели образования в России является формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг посредством создания прозрачной объективной системы оценки достижений обучающихся, то в условиях конкуренции, задача формирования независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих образовательные услуги, включая определение критериев эффективности работы таких организаций и ведение публичных рейтингов их деятельности очень актуальна. Активная инновационная деятельность на наш взгляд, безусловно, повышает рейтинг и конкурентоспособность ОО.

Таким образом, организация, проведение и оценка инновационных преобразований в школе в современных социально-экономических условиях является действием прогрессивным, способствующим развитию образовательной организации, его конкурентоспособности в соответствии с сегодняшними тенденциями в образовании, потребностями в экономике и общественной жизни страны.

Далее рассмотрим возможную модель управления инновационными изменениями в образовательной организации.

#### **1.4. Моделирование процесса управления инновационными изменениями в образовательной организации**

Научные теоретические и эмпирические исследования моделей управления инновационными процессами приобрели актуальность во второй половине XX в. в связи с пониманием необходимости систематизации накопившихся знаний и опыта по управлению инновациями (прежде всего на микроуровне).

Наибольшее развитие вопросы исследования моделей инновационного процесса получили в трудах зарубежных ученых R. Rothwell, D.B. Berg, C. Freeman, S. J. Kline и N. Rosenberg, R. Cooper, B. Godin, M. Hobday и др. [4].

В частности, Р.Ротвелл выделил пять эволюционирующих друг в друга поколений инновационного процесса. 4 и 5 модели-наиболее современные и продуктивные. По мнению ученых, четвертая модель прежде всего фокусируется на внутренних взаимодействиях компании (т.е. между сотрудниками, отделами, командами) и развивает логику параллельных и взаимосвязанных внутренних взаимодействий.

Пятая модель связана с интеграцией систем и сетей (SIN). В основе сетевой модели выделяют принципы разделения компетенций и сетевой характер взаимосвязи, т.е. участники сети специализируются в рамках стратегической функции [4. С. 89].

Р.Ротвелл, характеризуя 5G, в качестве основных черт модели указывал следующие [4. С. 22–23]:

- повышение общей организации и системной интеграции, что подразумевает параллельный и интегрированный (кросс-функциональный) процесс;
- раннее вовлечение поставщиков в разработку продуктов, привлечение передовых пользователей к разработке продукта, создание горизонтального технического сотрудничества;
- более гибкие организационные структуры для быстрого и эффективного принятия решений;
- развитые внутренние базы данных, предполагающие эффективное совместное использование обозначенных систем;
- эффективный внешний канал связи: совместные разработки с поставщиками с использованием систем автоматизированного

проектирования (САПР), а также использование САПР в пользовательских интерфейсах, эффективные каналы передачи данных с сотрудниками.

Таким образом, проведенное исследование в области трансформации подходов управления инновационным процессом позволяет говорить о том, что формирование каждого нового поколения моделей сопровождалось разрешением противоречий предыдущих [61].

Современная социально-экономическая ситуация в России и вызванная ею потребность в модернизации образования ставят новые цели и задачи перед системой образования, которая сегодня находится под пристальным вниманием государства и общества. Это связано с тем, что меняются требования к выпускникам, а значит, меняются потребности общества в целом. Удовлетворение же потребности личности, общества и государства в получении гражданами качественного образования в новых условиях невозможно без развития потенциала образовательных учреждений посредством освоения и расширения инновационной деятельности наряду с обеспечением

их стабильного функционирования. Необходимость планомерного внедрения новшеств в деятельность школы обуславливается также стремлением к сохранению и повышению ее конкурентоспособности, что подчас равносильно выживанию в трудных условиях рынка. А так как современное образование немыслимо без инновационных процессов, то необходимо управление и этими инновационными процессами. В качестве важнейшей задачи рассматривается создание системы управления модернизацией как «перманентным долгосрочным процессом инновационного развития отрасли». Предусматривается изменение структуры и содержания общего образования, а также развитие новых педагогических компетенций школьных учителей. По сути, стержнем модернизации образования прямо объявляются инновационные преобразования практически во всех его составляющих [Там же].

Управление инновационными образовательными организациями, находящимися одновременно в режиме функционирования и развития, должно быть также инновационным, включать в себя новые организационные структуры управления и выполнять новые управленческие функции.

Для построения модели инновационных изменений в ОО необходимо понимание того, какие проблемы являются наиболее актуальными в общеобразовательной организации.

Среди таких проблем В.Петров выделяет:

- Недостаточную разработанность модели управления инновационными процессами в общеобразовательной организации;
- недостаточную разработанность критериально - оценочного аппарата деятельности образовательной организации;
- слабую проработанность организационного механизма управления инновационными процессами;
- несовершенство в определении функций управления (содержания управления) при внедрении инновационных процессов;
- недостаточная гибкость и подвижность структур школы;
- недостаточная квалификация управленческих кадров;
- недостаточность финансирования;
- недостаточное взаимодействие составляющих структур системы управления [50].

Таким образом, фактически каждая современная образовательная организация нуждается в новой модели управления инновационными процессами.

Мы предположили, что представленная ниже модель управления позволит повысить результативность инновационных изменений в образовательной организации. При этом она должна удовлетворять следующим требованиям:

- Модель содержит критерии научно-обоснованных инновационных изменений в образовательной организации.

- Реализуется мониторинг результативности представленной модели.

На основании изложенного, была разработана следующая структурная модель инновационных изменений в ОО (Рис.1.10)



**Рис. 1.10. Модель инновационных изменений в ОО**

Анализ ситуации и выявление проблемных зон предполагают осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним или несколькими членами административной



команды образовательного учреждения. В управленческой команде должен появиться «вождь», «генератор» будущих идей.

Затем происходит выработка проектной идеи развития образовательной организации. Это выбор объекта нововведений, который исходит из жизненной необходимости конкретной школы. Большинство участников образовательной деятельности должны воспринимать этот объект одинаково.

Далее определяется кадровый потенциал ОО. Это не только управленческая (административная) команда, но и «активисты» из педагогического коллектива. Они морально, методически и технологически подготовлены

к осуществлению инновации. При их непосредственном участии происходит создание творческих групп педагогов по направлениям инновационной деятельности. Важной частью этой работы является мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности. В этой связи рассмотрим феномен сопротивления изменениям. В качестве аргументов против введения новшеств часто приводят суждения, построенные как набор вариаций на тему "Да, но..." (А.И.Пригожин) [48,60]:

«Это у нас уже есть». При этом инноватору необходимо привести весомые аргументы, доказывающие обманчивость сходств и значимость различий.

«Это у нас не получится». В подтверждение данного тезиса обычно приводятся объективные, на взгляд говорящего, условия, делающие введение конкретного новшества невозможным.

«Это не решает главных проблем». На первый взгляд-это радикальная позиция, здесь важно показать, что обсуждаемая инновация «главнее».

«Это требует доработки». Действительно, каждое новшество, каждый проект нуждается в доработке. Те, кто это утверждает, действительно указывает слабые места нововведения, доказывая, что нет смысла вводить непроработанное досконально новшество.

«Здесь не все равноценно», - говорят те, кто не видит осязаемого запланированного эффекта, если осечь ряд деталей новшества.

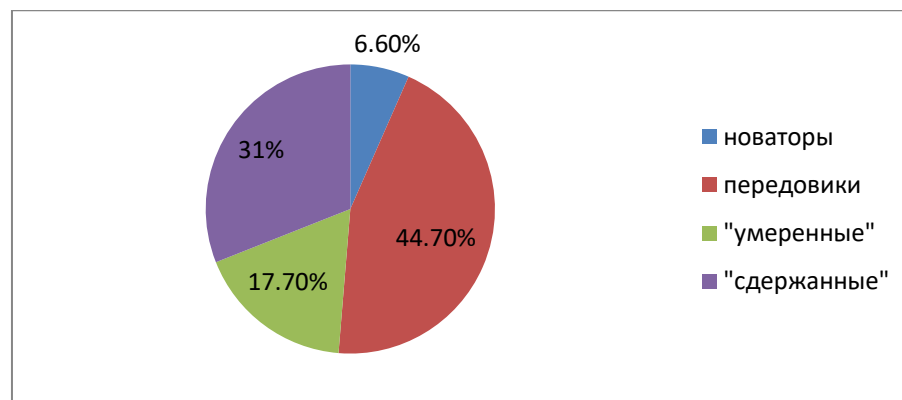
«Есть и другие предложения». При этом лучшая идея не предлагается, а происходит лишь «отвлекающий» от нововведения маневр.

Психолог Э.Роджерс классифицирует субъектов инноваций так, как показано в таблице ниже (См.: табл. 3):

**Таблица 3. Субъекты инноваций**

<b>1 группа – новаторы</b>	<b>2 группа - ранние реализаторы</b>	<b>3 группа – предварительно е большинство</b>	<b>4 группа - позднее большинство («Средние реализаторы»)</b>	<b>5 группа – колеблющиеся</b>
<b>2,5%</b>	<b>13,5%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>
всегда открыты новому, поглощены новшествами, характеризуются некоторым авантюрным духом, интенсивно общаются с локальными группами	следуют за новаторами, однако более интегрированы в свое местное объединение, оказывая влияние, часто оказываются лидерами мнений. Ценятся, как разумные реализаторы	в роли лидеров выступают редко, осваивают новшества после «ранних реализаторов», но значительно раньше так называемых «средних». Для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам.	относится к новшествам с изрядной долей скепсиса, приступают к их освоению иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу	основной их характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Решение о принятии новшества принимают с большим трудом, последними, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций.

Ниже показано соотношение отношения к новаторству среди учителей, представленное К.Ангеловски [2]. Оно несколько расходится с представлением Роджерса (рис. 1.11).



**Рис. 1.11. Отношение к новаторству среди учителей**

В аналитической части работы мы сможем проверить соответствие данным утверждениям отношение к инновационной, новаторской деятельности на примере педагогического коллектива МАОУ Гимназия №205 «Театр».

Отдельно классифицируются типы реакций со стороны подчиненных на инновационные действия, идущие от руководителя. К.Ушаков выделяет 5 фаз среди возможных моделей реакции человека на «навязывание» ему нововведения: отрицание, сопротивление, исследование, вовлеченность, традиционализация [24].

Описываемая нами модель управления направлена на формирование управляющей и управляемой подсистем, определение прав и полномочий каждого звена управления. Такой тип называют еще управлением по матричной структуре, то есть участники педагогического процесса объединяются в группы (подсистемы) для внедрения инновационного проекта, составляющего программу развития в рамках единой концепции. Во время опытно-экспериментальной деятельности работают две подструктуры: научно-методический совет и проектные (или творческие) группы.

Матричная структура построена на тесном взаимодействии линейно-функционального и проектного управления. На постоянную структуру (научно-методический совет) накладываются временные целевые структуры (творческие группы). Эти группы создаются руководителями проектов,

которые могут привлекать в них специалистов из разных подразделений, в том числе выходить на сетевое и межведомственное сотрудничество. При этом количество творческих групп может быть разным, в зависимости от объективных условий конкретной образовательной организации.

Н. В. Гариева подчеркивает, что «в работе проектных групп могут принимать участие педагоги различных предметов, а также другие субъекты образовательного процесса (социальный педагог, педагог-психолог, учащиеся

и их родители, сотрудники и представители различных государственных и общественных организаций и учреждений и др.), объединенные одноименной проблематикой. Срок деятельности этой группы ограничен сроками реализации проекта» [69].

После формирования творческих групп, происходит определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы реализации целевой инновационной программы.

Важным этапом в реализации нашей модели инновационных изменений является отслеживание (мониторинг) первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

В рамках управления инновационными процессами необходима следующая совокупность управленческих действий:

- разработка нормативно-правовой базы управления инновационным процессом, включающей описание функциональных обязанностей и механизмов взаимодействия структурных подразделений управляющей системы (создание локальных актов ОО);
- определение содержания инноваций, обеспечивающих целостное развитие ОО на основе интеграции инновационных потенциалов всех участников образовательных отношений (ОО, социума, семьи);
- разработка научно-методического обеспечения инновационной деятельности;

- подготовка педагогических кадров к инновационной деятельности, учащихся и их родителей к участию в инновационном процессе;
- обновление структуры внутришкольного управления; создание инновационного совета школы, инновационных и экспертных групп, творческих объединений педагогов, учащихся, родителей;
- обновление и реконструкция материально-технического оснащения образовательной деятельности;
- внедрение личностно-ориентированной системы повышения квалификации и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности в освоении инноваций;
- реализация системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;
- осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества в том числе и на основе материального стимулирования, поощрения участия педагогов в конкурсном движении;
- внедрение методики экспертизы инноваций;
- разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;
- внедрение технологии определения эффективности управления инновационным процессом в школе;
- введение дополнительных образовательных услуг.

Качественная реализация модели управления инновационными изменениями в ОО, определяющей эффективность инновационной деятельности

в школе, не возможна без организации работы субъектов инновационного процесса. К субъектам инновационного процесса относят лица, органы, организации, вовлеченные в процесс обновления школы.

Важнейшим условием успешности реализации нашей модели управления инновационными изменениями в ОО является наличие в школе инновационной среды - определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённой «комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс школы», (Скаткин М.Н.) [60].

Способность учителей к творчеству, наличие в коллективе партнёрских и дружеских отношений, хорошая обратная связь (с обучающимися, семьями, социумом), а также интегративные характеристики высокоразвитого коллектива, такие как общность ценностных ориентаций, интересов, целевых установок относятся к признакам инновационной среды [59].

Приведем примеры шагов по вовлечению учителей в инновационную деятельность:

- постоянно действующий семинар по актуальным проблемам, над которыми работает ОО;
- стажировка, практика наставничества и стажерских пар;
- повышение квалификации;
- педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии;
- деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей;
- творческая работа учителей в школьных, районных МО;
- самообразование, работа с научно-методической литературой;
- самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над методической темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы;
- практикумы, тренинги;
- освоение инновационных технологий обучения, интерактивных методов научно-методической работы;
- описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах;

- творческие отчеты учителей по обобщению опыта;
- публикации;
- участие в профессиональных конкурсах и др.

Методы управления инновационными изменениями в ОО делятся на общие и специальные (инновационного менеджмента). К специальным методам относятся:

- методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза);
  - аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, экономический анализ);
  - методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.);
  - методы генерирования идей (мозговая атака, морфологический анализ, деловые игры и ситуации);
  - принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив);
  - методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции);
  - методы аргументации (презентации, ведение переговоров).
- (П.Н.Завлин, А.К.Казанцев, Л.Э.Миндели) [47,87].

В образовании эффективными также считают следующие методы управления инновационной деятельностью:

- методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций;
- методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль);
- методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива;
- методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие

усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития образовательной организации.

Результат инновационной деятельности – существенные изменения в объекте преобразований (в нашем случае в образовательной организации), в качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности. Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико - прогностическое наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления. Соблюдение всех процедур, заложенных в модели управления инновационными изменениями в ОО, позволит качественно осуществлять инновации в ней.

## **Выводы по главе 1**

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления инновационными изменениями и деятельностью в ОО. Мы рассмотрели ключевые понятия: организация, ее виды и типы, педагогическое новшество, инновация, нововведение, инновационный процесс, инновационная деятельность, инновационные изменения. Выяснили, что существенное отличие образовательной организации от других организаций - это содержание ее деятельности.

Далее нами были выделены механизмы стратегического управления инновационными изменениями в ОО. Мы выяснили, что инновационные стратегии развития образовательных учреждений, как правило, основываются на изменении двух основных параметров: содержании образовательных программ и используемых образовательных технологиях. Стратегия расширенных инноваций, является самой выигрышной с точки зрения конкурентных преимуществ ОО. В процессе анализа научных трудов мы пришли к выводу, что управление инновационным процессом в процессе целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие механизмы (приведем основные): работа со всеми участниками образовательной деятельности, совершенствование мастерства



административной команды и педагогических кадров, контроль и анализ инновационной деятельности, связь с социумом, информационное обеспечение инновационной деятельности.

Оценка эффективности управленческой деятельности в образовательной организации, внедряющей инновации, - это один из важнейших механизмов регулирования развития системы образования в целом и отдельных ее компонентов. Грамотно выстроенная (валидная) система оценки инновационных изменений в ОО позволит своевременно их корректировать, а также позволит повысить конкурентоспособность организации на рынке образовательных услуг.

В результате была составлена модель процесса управления инновационными изменениями в ОО, которую относят к матричным структурам.

В данной части работы были описаны методы управления инновационной деятельностью, описаны управленческие действия, способствующие реализации инновационных изменений в ОО.

Таким образом, в данной части работы обобщены сведения об определении понятия инновационных изменений в образовательной организации. Выявлены условия осуществления инновационных изменений в образовательной организации. Обобщены сведения о современных моделях управления инновационными изменениями в образовательной организации. Разработана модель управления инновационными изменениями в образовательной организации.

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации**

#### **2.1.1. Характеристика образовательной организации и анализ инновационного потенциала педагогических кадров**

МАОУ Гимназия №205 «Театр» является частью системы школьного образования города. В Гимназии созданы достаточные условия (материальные, организационные, кадровые) для успешного обучения и качественного образования детей. Миссия Гимназии: *Создание условий для становления человека Культуры*. Образование понимается как процесс формирования «образа себя», «образа мира»; выбора и «обустройства» своего места в мире. Образование как единство обучения и воспитания, целью последнего является достижение личностью таких качеств, как стремление к максимальной реализации своих возможностей

(самоактуализация), открытость для восприятия нового опыта, способность к осознанному выбору в разнообразных жизненных ситуациях, адекватность самому себе и окружающему миру природы, людей и вещей.

*Целью* деятельности Гимназии является формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

*Вид деятельности Гимназии* – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования.

*Направления деятельности МАОУ Гимназия №205 «Театр»*

- реализация общеобразовательных программ основного общего и среднего общего образования, в том числе обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по русскому языку и литературе;
- повышение качества образования за счет внедрения эффективных педагогических технологий, расширения спектра образовательных услуг, привлечения высококвалифицированных специалистов;
- обеспечение высокого уровня социальной компетентности и образованности выпускников, как результата традиционно высокого качества образования;
- воспитание здорового образа жизни – программа «Здоровье»;

- предоставление возможности получения учащимися широкого спектра дополнительного образования и дополнительных образовательных услуг, в том числе платных;
- организация инновационной деятельности;
- информатизация учебного процесса;
- укрепление материально-технической базы.

Гимназия реализует основные и дополнительные общеобразовательные программы. В Гимназии с 5 класса изучаются углубленно русский язык и литература, два иностранных языка.

Кадровые ресурсы отличаются достаточным уровнем профессиональной подготовки, однако, есть необходимость в привлечении молодых специалистов и создании условий, обеспечивающих развитие педагогов в профессиональной деятельности.

Управленческие ресурсы отличаются достаточным уровнем подготовки, но действующая структура управления является не достаточно эффективной, т.к. функционал заместителей директоров распределён нелинейно относительно управления реализацией образовательной деятельности – по звеньям, поэтому очень сложно учитывать преемственность перехода из одного звена в другое. Кроме того, были выявлены недостатки в распределении должностных обязанностей и функционала. Материально-техническая база позволит реализовать разнообразные инновационные программы как основного, так и дополнительного образования.

С целью качественного, ситуационно обусловленного проектирования процесса инновационных изменений образовательной организации, а также осуществления эффективной практики их управления, было изучено макро и микроокружение Муниципального общеобразовательного учреждения Гимназия №205 «Театр» города Екатеринбурга. Для этого проведены PES-TEL анализ и анализ на основе «5 сил Портера» [2,11,12]. (Таблицы 4 и 5).

**Таблица 4. PESTEL анализ образовательной организации**

<b>Виды факторов</b>	<b>Факторы</b>	<b>Сила влияния -10...+10</b>	<b>Вероятность 0-1</b>	<b>Вес фактора -10...+10</b>
Технологические	Появление новых образовательных технологий	+9	0,8	7,2
Экономические	Стабильное улучшение финансирования МТБ ОО.	+7	0,4	2,8
Социальные	Повышение активности родителей (зак. представителей).	+4	0,7	2,8
Социальные	Увеличение досуговых возможностей детей	+4	0,7	2,8
Экономические	Увеличение возможностей для развития в ОО платных образовательных услуг	+6	0,4	2,4
Политические	Повышенное внимание государства к образованию	+3	0,7	2,1

Продолжение таблицы 4

Экологические	Изменение санитарных норм и правил	-3	0,2	-0,6
Законодательные	Рост степени регламентированности работы	-3	0,8	-2,4
Социальные	Сильное социальное расслоение обучающихся и их семей	-6	0,5	-3
Экономические	Вывод части расходов ОО из бюджетного финансирования	-6	0,6	-3,6
Технологические	Человек не успевает за развитием технологий	-7	0,8	-5,6
Экологические	Ухудшение общего состояния здоровья обучающихся.	-7	0,8	-5,6

Анализ образовательной организации на основе 5 сил Портера дал следующие результаты:

**Таблица 5.** Анализ МАОУ Гимназия №205 «Театр» на основе «5 сил Портера»

Виды факторов	Факторы	Сила влияния	Вероятность	Вес фактора
Поставщики	Возможность расширять различные направления профилактической работы за счет поставщиков	+7	0,6	+4,2
Клиенты	Высокая степень активности части родителей	+5	0,7	+3,5
Субституты	Развитая система репетиторства и образовательных центров.	+6	0,5	+3
Конкуренты	В районе мало ОО, предлагающих углубление по гуманитарному циклу предметов	+5	0,5	+2,5
Субституты	Рост возможностей дистанционных образовательных платформ	+4	0,3	+1,2
Клиенты	Готовность части родителей «вкладываться» в детей	+4	0,2	+0,8
Поставщики	Неизбежное нарушение образовательного процесса при привлечении поставщиков к работе.	-5	0,4	-2

Продолжение таблицы 5

Клиенты	Изначальный негативный настрой части родителей	-7	0,3	-2,1
Клиенты	Люмпенизация большой части семей обучающихся	-5	0,5	-2,5
Субституты	Отток обучающихся из системы школьного дополнительного и платного дополнительного образования детей	-5	0,7	-3,5
Клиенты	Низкий уровень доходов большей части родителей обучающихся сдерживает развитие платных дополнительных образовательных услуг в ОО	-5	0,8	-4
Конкуренты	В других ОО углубление по другим, более популярным направлениям.	-8	0,8	-6,4

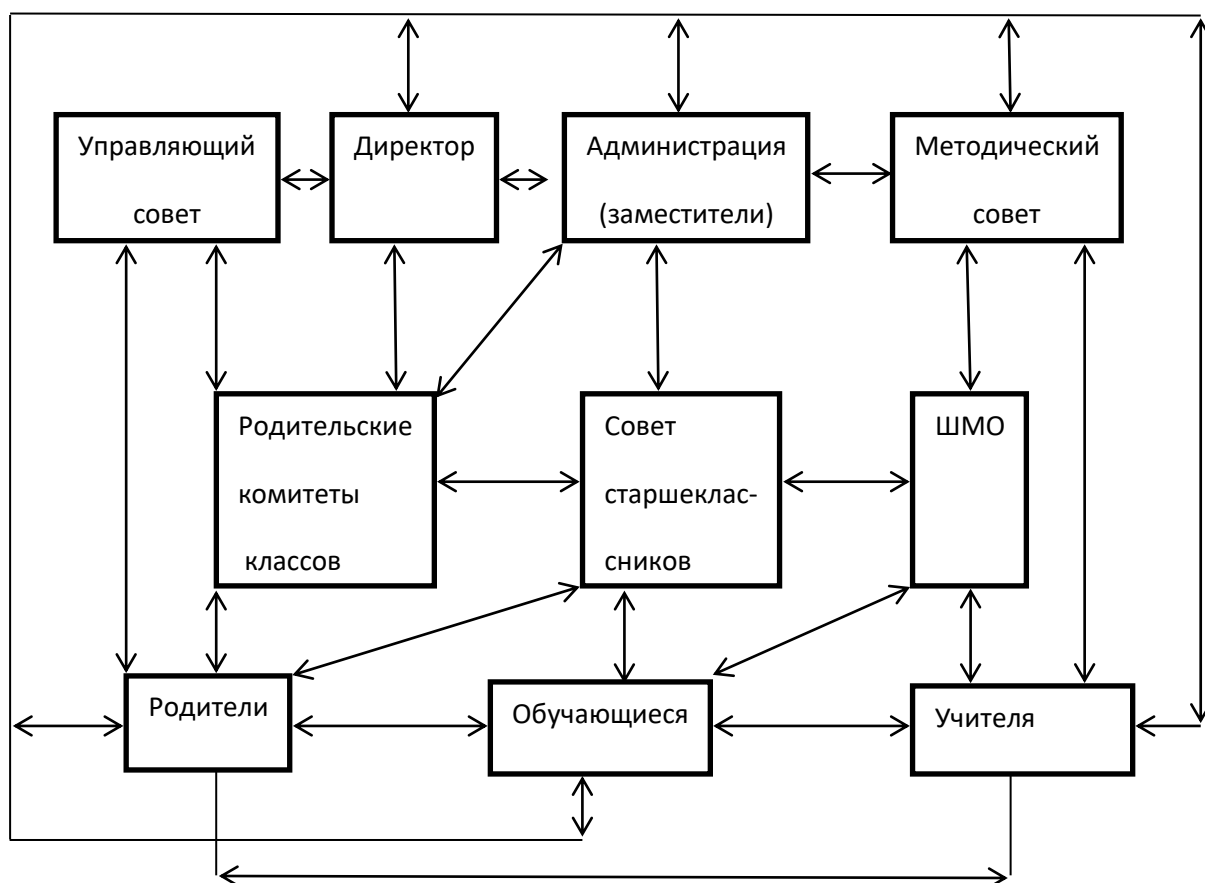
С учетом полученных данных выявлены «сильные» и «слабые» стороны ОО, её конкуренты и субституты [7,8].

В качестве «сильных» сторон организации отметим наличие в ОО «особых» театральных технологий, отличающую Гимназию от других ОО, развитую сеть дополнительного, в том числе бесплатного, образования, высокую активность всех участников образовательных отношений.

Конкурентами организации выявлены все организации дополнительного образования творческой, художественно-эстетической направленности микрорайона, Гимназия «Арт-этюд».

Обучение в Гимназии «Театр» построено на принципах гуманитарного образования, что с одной стороны дает конкурентные преимущества, так как в районе и городе не так много ОО гуманитарной направленности, а с другой стороны - это является и слабой стороной ОО, так как в других ОО идет углубленное изучение других, более популярных (математика, физика, экономика), дисциплин.

На основании полученных данных и изучения локальных актов была построена схема, иллюстрирующая систему управления и основные связи между участниками образовательных отношений представлена в виде схемы (рис 2.1.)



**Рис. 2.1. Система управления и основные связи между участниками образовательных отношений МАОУ Гимназия №205 «Театр»**

Проведенный выше анализ позволил выделить *микроокружение управляющей системы МАОУ Гимназия №205 «Театр»*.

К нему относятся. Конкуренты: другие образовательные организации г. Екатеринбурга.

- Потребители: родители, обучающиеся, работодатели.
- Сотрудники организации: педагогический коллектив, администрация.
- Средства массовой информации.
- Организации-партнеры: ДЮЦ «Контакт», Дворец молодежи, Центр развития «Галактика», МАУ ДО городской дворец творчества детей и молодежи «Одаренность и технологии», библиотечно-информационный центр.
- Профсоюзная организация МАОУ Гимназия №205 «Театр».



**Таблица 6 . Карта описания основных процессов МАОУ Гимназия №205 «Театр»**

Процесс	Итоговый документ	Ресурсы	Информационная поддержка	Участники	Ответственный	Получатель	Связь с другими процессами	Показатели результативности
Реализация ФГОС	Мониторинг ФГОС	Кадровые МТБ	Нормативные документы Сайт Стенд	Администрация  Педагоги	Зам по НМР	Родители Дети Педагоги	Воспитательный НМР	Реализация портрета выпускника, МСОКО
Проектная деятельность	Сборник проектов	Кадровые МТБ Информационные	Интернет Сайт Стенд	Родители Дети Педагоги	Руководитель ШМО, педагог	Родители Дети Педагоги	Воспитательный НМР Учебный процесс ФГОС	Наличие наград в НПК разного уровня
Процесс	Итоговый документ	Ресурсы	Информационная поддержка	Участники	Ответственный	Получатель	Связь с другими процессами	Показатели результативности
Мониторинг качества	ВСОКО Аналитическая справка	Информационные КИМ	Интернет Сайт Дневник.ру	Администрация, учителя, обучающиеся	Зам по УВР	Родители Дети Педагоги	Учебный процесс	Реализация портрета выпускника
Контроль ведения документации	Аналитическая справка	Информационные Стандартизированные таблицы	Нормативные документы	Администрация педагоги	Зам по УВР	Администрация Педагоги	Мониторинг качества Реализация ФГОС	Соответствие документации и предъявляемым требованиям
Работа с группой риска	Алгоритм работы учителя Программа коррекции в	Кадровые  Тренажеры Банк заданий	Нормативные документы Коррекционный раздел ООП	Родители Дети Педагоги Психолог Гос. органы	Учитель	Родители Дети Педагоги	Воспитательный	Повышение качественных показателей

	ООП							
--	-----	--	--	--	--	--	--	--

*Макроокружение управленческой системы МАОУ Гимназия №205 «Театр».*

- Социально-культурные факторы.
- Демографические факторы.
- Научно-технические факторы.
- Экологические факторы.
- Экономические факторы.
- Политико-правовые факторы.

Характеристика потенциала управленческой системы МАОУ Гимназия №205 «Театр» заключается в следующем:

- Определение основных путей развития образовательной организации.
- Анализ ситуации в региональной системе общего образования, соотнесении целей ОО и региона.
- Механизмы реализации государственной политики в соотношении с деятельностью Гимназии.
- Определение эффективных стратегий взаимодействия школы, общества, бизнеса.
- Осуществление партнерства: анализ выгод и рисков.
- Поддержка одаренных обучающихся, креативных педагогов.
- Совершенствование СОКО (система оценки качества обучения).
- Работа с человеческим капиталом, повышение профессионализма сотрудников.
- Эффективное использование ресурсов: кадровых, финансовых, информационных, материальных и др.

Исходя из этих положений, были разработаны направления развития МАОУ Гимназия №205 «Театр» для обеспечения качества ее управления. Перечислим основные из них:

- Создание системы внутренних регулирующих нормативных актов.

- Формирование и совершенствование кадрового состава МАОУ Гимназия №205 «Театр».

- Разработка программы развития образовательной организации.

- Создание и обновление учебно-информационных ресурсов, библиотечного фонда.

- Ориентация системы образования МАОУ Гимназия №205 «Театр» на существующие потребности государства.

- Создание условий для укрепления физического здоровья обучающихся и педагогических кадров.

- Эффективное взаимодействие между субъектами образовательного процесса.

- Обеспечение информационной открытости образовательной деятельности.

- Создание условий для электронного обучения.

- Развитие воспитательной системы.

- Обеспечение безопасных условий образовательного процесса.

- Создание условий для обучения детей с ОВЗ и детей инвалидов.

- Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности.

Всестороннее изучение МАОУ Гимназия №205 «Театр» (См.: Приложение 1) позволил составить *План экспериментальной деятельности*, включающий в себя:

1. Анализ результатов анкетирования готовности педагогов к инновационной деятельности.

2. Разработка, реализация и анализ результативности целевой инновационной программы «Проектная деятельность на уровне НОО».

3. Разработка, реализация и анализ результативности целевой инновационной программы «Доступная среда» для обучающихся, имеющих трудности в освоении ООП НОО.

4. Разработка, реализация и анализ результативности целевой инновационной программы «Родительский клуб» для родителей (законных представителей) обучающихся, имеющих трудности в освоении ООП НОО.

5. Практическая реализация целевых программ ООП НОО «Чтение и работа с текстом», «Развитие ИКТ компетентности обучающихся».

6. Анализ реализации гипотезы исследования.

Согласно задачам, поставленным в работе, до апробации модели управления инновационными изменениями в ОО было проведено изучение готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности.

Выборка составила 20 человек, это педагоги в возрасте от 24 до 65 лет со стажем профессиональной деятельности от 1 года до 45 лет, большинство из которых женщины (женщин-педагогов - 94% , мужчин - 6%), это учителя начальных классов и учителя-предметники, среди них большая часть классные руководители, у 100% высшее педагогическое образование.

Необходимо было изучить:

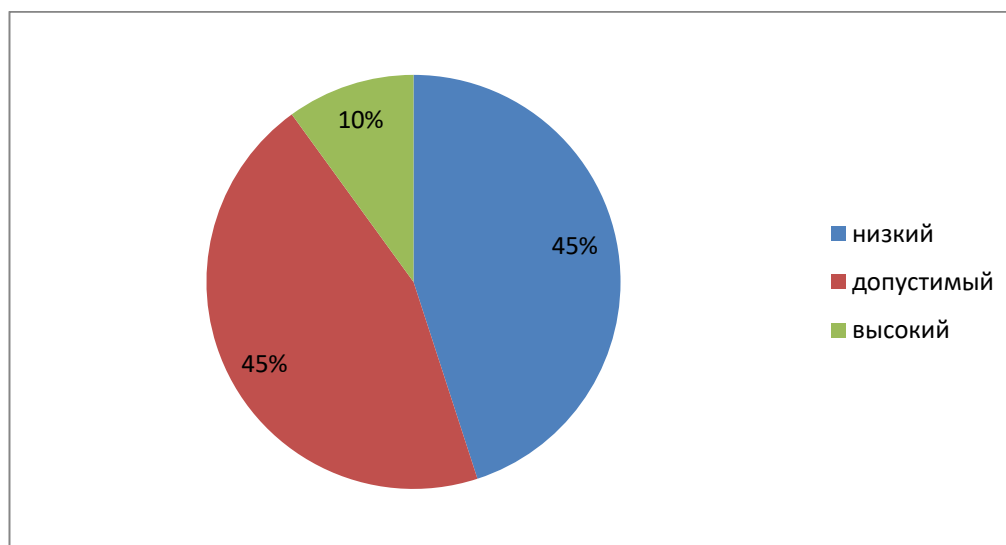
- Восприимчивость педагогов к новшествам;
- Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств;
- Барьеры, препятствующие освоению инноваций
- Уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

В качестве диагностического инструментария были использованы следующие методики, представленные в Приложениях 2-8 [1].

*Анкета: «Восприимчивость педагогов к новшествам»* (См.: Приложение 2). Индивидуальные результаты анкетирования (См.: Приложение 3) .

Анализ всех анкет показал допустимый уровень ( $K=0,69$ ) восприимчивости педагогического коллектива к новшествам. При этом критический уровень показали 0 педагогов. Низкий уровень -9 педагогов из

20 опрошенных. Допустимый уровень - 9 учителей. Высокий уровень - только 2 педагога.



**Рис. 2.2. Восприимчивость педагогов к новшествам**

*Анкета: «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»* (См.: Приложение 4). Результаты анкетирования (См.: Приложение 5):

**Таблица 7.** Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств

№п/п	Вопрос	Кол-во выборов	Рейтинг
1.	Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить	8	1
2.	Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов	6	2
3.	Потребность в контактах с интересными, творческими людьми	5	3
4.	Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей	6	2
5.	Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины	3	5
6.	Потребность в лидерстве	3	5
7.	Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей	5	3
8.	Потребность в самовыражении, самосовершенствовании	2	6
9.	Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе	5	3

10.	Желание проверить на практике полученные знания о новшествах	4	4
11.	Потребность в риске	3	5
12.	Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.	4	4

Ведущими мотивами к освоению новшеств учителями стали (1-3 место в рейтинге):

- Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить;
- Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов;
- Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей;
- Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе;
- Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей;
- Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.

Любопытно, что «материальное благополучие», как мотив, оказался в конце рейтинга.

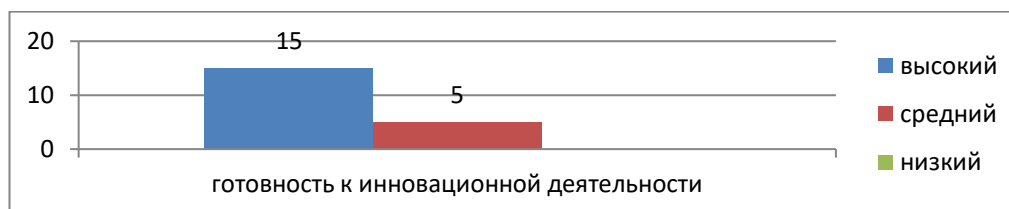
*Анкета: «Барьеры, препятствующие освоению инноваций»* (См.: Приложение 6).

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем меньше инновационных барьеров у учителей, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

В результате анализа анкет наиболее часто встречающимися ответами стали:

1. Большая нагрузка на работе. Действительно, большая часть 73% из опрашиваемых учителей имеют аудиторную нагрузку более 25 часов в неделю.
2. Чувство страха перед отрицательными результатами.

*Методика: «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» (См.: Приложение 7). Индивидуальные результаты (См.: Приложение 8).*



**Рис. 2.3. Готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности**

Несмотря на указанные в предыдущей анкете барьеры, учителя показали высокий уровень готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности, так как о высоком уровне готовности педагога к участию в инновационной деятельности говорят баллы от 84 до 71. Средний балл по выборке составил: 78,5. На графике показано, что 15 из 20 педагогов показали высокий уровень готовности к инновационной деятельности.

Отметим также некоторое противоречие, выявленное при анкетировании. С одной стороны, уровень восприимчивости к нововведениям лишь допустимый, а не высокий, при этом уровень готовности к инновационной деятельности высокий. Предполагаем, что это связано с тем, что педагоги данной образовательной организации с осторожностью воспринимают нововведения извне, сами же достаточно подготовлены, чувствуют и видят необходимость во внутренних изменениях в своей образовательной организации.

Анкетирование позволило выявить группы учителей, готовых принять участие в инновационной деятельности. Наиболее подготовленными к участию в инновационных процессах Гимназии стали учителя начальных классов и преподаватели гуманитарных дисциплин, что неудивительно, учитывая гуманитарную миссию Гимназии.



В соответствии с внедряемой нами моделью управления инновациями, были выделены следующие «горящие» направления деятельности для творческих групп учителей:

- Реализация целевых программ ООП НОО «Чтение и работа с текстом», «Развитие ИКТ компетентности обучающихся».
- Проектная деятельность на уровне НОО.
- Реализация ФГОС ОВЗ.

Далее представим основные результаты работы по данным направлениям.

### **2.1.2. Практика управления инновационными изменениями в ОО на примере разработки и внедрения целевой программы «Чтение и работа с текстом»**

Деятельность управленца на современном этапе развития школы, несомненно, должна основываться на нормативной базе «Закона об образовании в Российской Федерации», требований ФГОС, Примерных основных образовательных программ, Основной образовательной программе ОО. Во всех этих документах, так или иначе, затрагиваются вопросы необходимости кропотливой работы над развитием речи обучающихся.

Исследования последних лет показывают, что качественный уровень развития речи школьников имеет тенденцию к снижению. Показателями этого, с одной стороны, являются обеднение, сужение словарного запаса, простота грамматических структур, используемых как в устной, так и в письменной речи, стилистические несоответствия речевых клише, применяемых

в различных коммуникативных ситуациях, засорение речи жаргонными выражениями и др. С другой стороны, в массовой школе увеличивается доля

детей с общим недоразвитием речи, дислексией, дисграфией. Введение инклюзивного образования влечет за собой и увеличение доли детей с тяжелыми нарушениями речи.

Данные наблюдения подтверждаются результатами Всероссийских проверочных работ по русскому языку в четвертых классах, внутренним мониторингом степени сформированности УУД, мониторингом развития читательской грамотности обучающихся, статистикой по наличию детей с ОВЗ. Ситуация в нашем образовательном учреждении также соответствует общим тенденциям последних лет.

Таким образом, возникла необходимость системных изменений в работе школьного методического объединения учителей начальных классов Гимназии, направленных на повышение качества развития речи обучающихся. На начальном этапе были проведены обучающие занятия с учителями

по изучению нормативных требований к уровню развития речи обучающихся на уровне начального общего образования. Проведен совместный анализ соответствия результатов внешних контрольных мероприятий текущим достижениям учеников. Выявлены «западающие» зоны. Результаты работы были доведены до всех участников образовательных отношений, следствием чего стали изменения, внесенные в Учебный план, План внеурочной деятельности и планы воспитательной работы классов. Их можно считать инновационными для конкретного образовательного учреждения.

В 2015-2016 учебном году в Учебный план (уровень локальных актов) в часть, формируемую участниками образовательных отношений, был введен учебный предмет «Развитие речи». Содержание предмета полностью соответствует требованиям ФГОС, Примерных образовательных программ и ООП НОО Гимназии в части требований к развитию речи обучающихся. Содержание рабочей программы обеспечивается учебниками русского языка и литературного чтения, используемых в Гимназии. Рабочая программа

по развитию речи не дублирует, а расширяет курс русского языка и литературного чтения в области речевого развития обучающихся. В настоящее время учителя и обучающиеся активно используют дополнительные возможности для практического совершенствования речевой деятельности.

Как результат - итоги ВПР, где показатели реализации ПООП НОО по разделам, связанным с развитием речи выше, чем в среднем по региону и, отчасти, выше, чем по РФ.

В План внеурочной деятельности также были внесены изменения, связанные с развитием речи обучающихся. Ученики получили возможность совершенствовать коммуникативную и речевую культуру на занятиях курса внеурочной деятельности «Моя Читалия», где дети знакомятся с новинками детской литературы, изучают и обсуждают её. В 2017-2018 учебном году в рамках курса проходили встречи с детскими писателями Урала, О. Колпаковой и С. Лавровой. Подобные встречи активизируют читательский интерес и формируют коммуникативную культуру юных читателей.

Планы воспитательной работы классов также подверглись коррекции, в них были внесены традиционные мероприятия, направленные на поддержку целевой программы «Чтение и работа с текстом», входящей в ООП НОО.

Перечислим основные мероприятия:

- Библиотечные уроки, в том числе и сетевое взаимодействие с библиотеками города.
- Конкурс «Первоклассный читатель». В течение месяца в классах еженедельно появляются тексты и задания к ним. Дети самостоятельно с ними работают. В результате выявляется победитель среди всех участников по параллелям.
- Интеллектуальные командные игры ( «Что? Где? Когда?» ).

- Участие в школьных СМИ. Уже в трех классах выпускается свой журнал, кроме того, дети пишут в школьную газету, создают сборники сказок, притч и т.д.

- Ведение читательских дневников.

- Работа с портфолио. (Описание событий, интересных мероприятий).

- Конкурсы чтецов и др.

Любая коллективная деятельность только тогда эффективна, когда она систематическая и планомерная. Для достижения целей повышения качества развития речи, в школьном методическом объединении учителей начальных классов был спланирован и проведен ряд методических мастер-классов по продуктивному чтению, методике написания сочинений и изложений, активным приемам работы с книгой и словарями. Учителя обсудили единые требования к устным и письменным сообщениям.

После того, как несколько учителей прошли курсы повышения квалификации обучения русскому языку как неродному, мы пришли к выводу, что при современном уровне развития речи обучающихся, вне зависимости, является ли для них русский язык родным или нет, методы обучения русскому языку как неродному будут эффективны для всех. Часть учителей имеют также вторую специализацию - учитель иностранного языка, что, несомненно, помогает им в практике развития речи обучающихся. Обобщение практического опыта данной группы учителей также позволило повысить качество деятельности учителей по развитию речи обучающихся.

Положительный эффект общего развития речи и коммуникативных умений обучающихся дает также применение в обучении театральных технологий, поэтому в ШМО были проведены тренинги, мастер-классы по их применению в учебной деятельности. Нужно отметить, что театральные технологии - это не только (скорее совсем не) драматизация, но и использование театральных игр, ритмопластических, дыхательных упражнений, занятия по культуре и технике речи, основы театральной

культуры, работа над сценическими этюдами, кукольными и драматическими инсценировками, работа над спектаклем, режиссура урока [64].

Отдельное направление деятельности ШМО - реализация программы коррекционной работы. Все диагностические срезы в большей или меньшей степени содержат часть, связанную с уровнем развития речи. Это позволяет своевременно выявить группу детей, имеющих затруднения при изучении русского языка. Далее планируется индивидуальная или групповая работа по коррекции имеющихся недостатков. Несомненно, отсутствие в организации специалистов логопедов и дефектологов замедляют и осложняют работу в данном направлении, поэтому на данном этапе мы работаем с психологом, а также в режиме консультаций, самообразования, повышения квалификации. В перспективе создание при ШМО дефектологической службы, а также внесение в План внеурочной деятельности коррекционных занятий по развитию речи обучающихся.

В 2017-2018 учебном году началась апробация устного собеседования по русскому языку в девятых классах. В Гимназии было проведено совместное с учителями русского языка и литературы заседание методического объединения, которое показало, что наши подходы к развитию речи обучающихся, сложившиеся в последние три года, совпадают с требованиями, предъявляемыми на собеседовании, а это значит, что через 5-6 лет мы должны получить гораздо более высокие результаты на итоговой аттестации обучающихся 9-х классов.

Подводя итог, отметим, что высокие качественные показатели в образовании возможно достичь только в четкой и слаженной командной работе всех участников образовательной деятельности. Кроме того, администраторы и учителя должны ясно понимать, какую глобальную цель преследуют все мероприятия, как оценочные, мониторинговые, учебные, так и воспитательные или развлекательные, осуществляемые в образовательной

организации. Целеполагание, планирование, системность деятельности, прогнозирование и анализ полученных результатов, коррекция осуществляемой деятельности - та цепочка действий, которая способствует достижению наилучших результатов, как в индивидуальной работе, так и в коллективной деятельности.

### **2.1.3 Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации на примере разработки и внедрения целевой программы «Развитие ИКТ - компетентности обучающихся»**

Ни для кого не секрет, что IT-технологии всё больше проникают в образование. Основная образовательная программа начального общего образования МАОУ Гимназия №205 «Театр» содержит целевую программу «Развитие ИКТ компетентности обучающихся». Образовательную деятельность Гимназии сопровождает образовательная платформа Дневник.ру.

Дневник.ру был запущен в 2009 году. В это же время он стал внедряться в образовательные организации по всей России, в том числе в некоторых районах нашего города. Нужно сказать, что внедрение Дневника.ру также удовлетворяет требованиям Президента о снижении бумажной нагрузки и перевода большинства данных в электронный вариант. Однако, есть одно «но» – система образования оказалась настолько неповоротливой, что в подавляющем большинстве случаев Дневник.ру не заменил школьные журналы и бумажные отчеты, а стал их дублировать, что, конечно же, не сделало работу учителя легче, не высвободило ему время. Именно этим объясняется то, что возможности Дневника.ру используются так неохотно и однобоко.

Мы провели опрос учителей некоторых школ, использующих данную платформу, и выяснили, что большинство из них только лишь размещают домашние задания и текущие отметки своих учеников. Причем делается это зачастую нерегулярно и не в полном объеме. Учителя также отмечают низкую активность детей и родителей в этом сервисе, что неудивительно: чем больше информации дети и родители будут получать через Дневник.ру, тем выше будет их потребность в его использовании. Опрос также показал, что чем больше учитель использует возможности Дневника.ру для размещения новостей, файлов, дополнительных, справочных материалов для подготовки к урокам, тестов, тем выше активность его учеников и их родителей.

Дневник.ру предлагает следующие сервисы дистанционного обучения: виртуальные конференции, проведение тестов в электронном виде, обмен комментариями к домашним заданиям, школьные объявления, новости, хранение файлов класса, библиотеку и медиатеку готовых учебных материалов.

Всё это доступно для бесплатного использования и может серьезно облегчить работу учителя, для которого важно своевременно доносить информацию до учеников и их родителей. Кроме того, работа с тестами, другими сервисами Дневника.ру позволяет обучающимся совершенствовать свою ИКТ-компетентность.

Представим опыт практического использования данной платформы в МАОУ Гимназия №205 «Театр».

Страничка класса содержит новостную ленту, где учитель может выкладывать оперативную информацию, объявления. Вкладка файлы может содержать как текстовые, так и аудио-видео файлы. Здесь можно хранить памятки для обучающихся, дополнительные материалы к урокам, фотографии с мероприятий, видеоуроки и т.д.

В МАОУ Гимназия №205 «Театр» широко используются тесты для организации самостоятельной работы, выполнения домашних заданий и контроля знаний. Тесты, которые выполняют ученики в Дневнике.ру, проверяются как автоматически, так и полуавтоматически, если содержат открытые вопросы. В любом случае, электронные тесты сокращают время на их проверку, избавляют от излишних бумаг. Они повышают мотивацию обучающихся к изучению предмета, совершенствуют их навыки работы с компьютером. В тестах, которые учитель может создать в Дневнике.ру, возможно добавление иллюстраций, медиафайлов, что повышает качество проверки знаний по сравнению с бумажными вариантами. Настройки теста позволяют выполнять его в различных режимах: в определенный промежуток времени или в неограниченное время, единожды или несколько раз, что позволяет осуществлять дифференцированный подход в обучении.

Учителя Гимназии договорились, что все тесты, которые создают учителя, оставляют открытыми для использования. Таким образом, за три года

у Гимназии появилась очень богатая база тестов по основным разделам программы по всем предметам. Коллеги могут их использовать в своих классах или корректировать с учетом особенностей своих учеников. Нужно также отметить, что тесты мы составляем на основе контрольно-измерительных материалов издательств, допущенных к использованию, дополняя необходимым иллюстративным материалом.

С целью внедрения в образовательную деятельность Гимназии описанного выше новшества в период с 2016 по 2018 г.г. были проведены консультационные практические занятия, мастер-классы, консультации с педагогами.

Работа с домашним заданием в Дневнике.ру строится в различных режимах. Самый простой, как в бумажном дневнике: записал-выполнил. Но можно прикрепить к домашнему заданию ссылки на интернет-ресурсы, видеоуроки, тесты. Можно добавить презентацию, аудио и текстовые файлы.



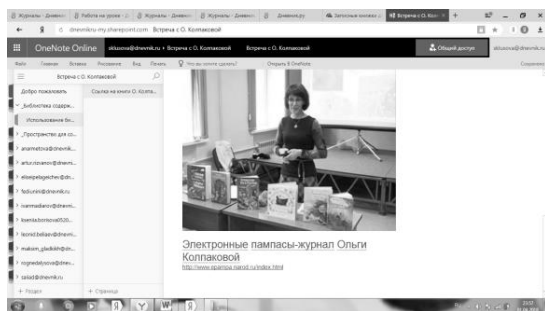
Такая форма работы с домашним заданием позволяет осуществлять разноуровневый подход, мотивировать обучающихся к самоподготовке, чем-то напоминает технологию «Перевернутый класс». Это также очень удобно, если обучение ведется в дистанционном режиме. Задание, дополненное таким образом, больше носит консультативный характер, позволяет повторить и более широко изучить материал, полученный на уроке. Очень важно, чтобы материалы, дополняющие урок в домашнем задании, не дублировали его, а открывали с другой стороны.

Оптимизировать проверку домашнего задания позволяет наличие обратной связи. Обучающиеся имеют возможность выслать учителю свою работу или в текстовом файле, или в виде презентации, фотографии письменной работы и т.д. Ученик и учитель также могут обмениваться комментариями по выполняемой работе.

Нововведение платформы, которое принято для внедрения в Гимназии - Книга для занятий. OneNote Classnotebook или «Книга для занятий» - специальный сервис для организации учебной работы класса, разработанный на основе Office365 OneNote (Class Notebook) (Рис. 2.4, 2.5).



**Рис. 2.4. Книга для занятий (скриншот 1)**



**Рис. 2.5. Книга для занятий (скриншот 2)**

Данные иллюстрации-пример организации Книги для занятий по внеклассному чтению для подготовки к встрече с писателем О. Колпаковой, прошедшей в апреле 2018 г., (что одновременно стало информационной поддержкой другого инновационного проекта Гимназии «Чтение и работа с текстом», описанного выше).

«Книга для занятий» позволяет преподавателям за считанные минуты подготовить образовательную среду для обучающихся: создать личное пространство для каждого учащегося, библиотеку содержимого для раздаточных материалов, а также область для совместной работы на занятиях и обсуждения творческих заданий. При этом обмен работами происходит в автоматическом режиме.

Кроме вышеназванных, платформа Дневник.ру имеет массу дополнений, как образовательных, так и развлекательных. Активно развиваются её мобильные приложения.

Если учитель максимально использует возможности данной образовательной платформы, то у него фактически формируется свой сайт (блог). Система работы в нем проще, чем, например, в конструкторе блогов blogger.ru. Всё можно сделать интуитивно, без посторонней помощи.

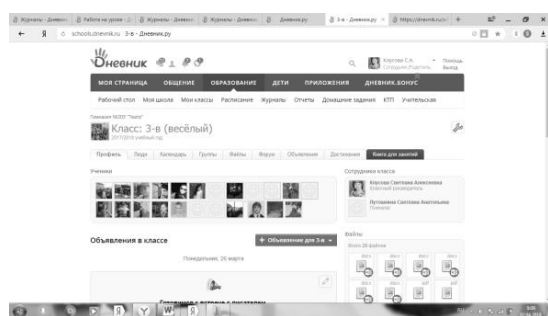
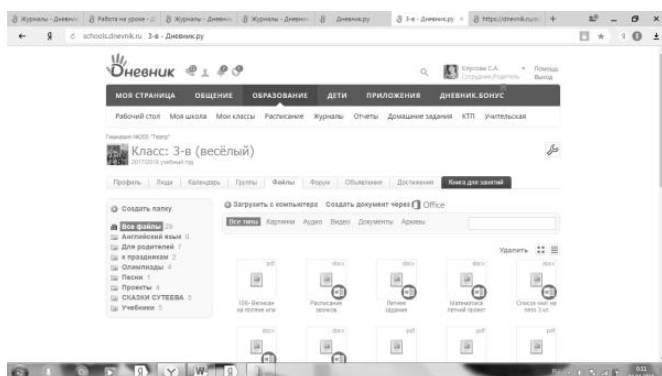


Рис. 2.6. Страничка класса (скриншот 3)



### **Рис. 2.7. Файлы класса (скриншот 4)**

Отдельно нужно сказать, что возможности платформы Дневник.ру удобны и для ведения аналитики. При условии того, что все учителя своевременно заполняют электронный журнал, очень легко формируются разного рода отчеты, которые достаточно информативны и легко трансформируются, распечатываются и корректируются.

Подводя итог, отметим, что описанная нами образовательная платформа, на текущий период времени является одним из оптимальных средств, позволяющих учителю и администратору организовать и проанализировать образовательную деятельность с использованием ИТ. Она помогает информировать и консультировать всех участников образовательных отношений, работает на индивидуализацию процесса обучения и в то же время способствует его оптимизации, экономя время учителя. Важно отметить, что в Программу развития Гимназии на период с 2018 года была включена специальная подпрограмма, посвященная работе с использованием платформы Дневник.ру, что подтверждает инновационность данного процесса в Гимназии.

### **2.1.4 Практика управления инновационными изменениями в образовательной организации на примере разработки и внедрения целевой программы «Планирование реализации целевой программы «Проектная деятельность» в Гимназии №205 «Театр» на уровне начального общего образования»**

Актуальность разработки программы связана со следующими соображениями:

- Проектная деятельность-показатель эффективности реализации ФГОС;
- Проектная деятельность-форма организации учебной и внеучебной деятельности, способ формирования метапредметных результатов обучения;
- Проектная деятельность способствует повышению мотивации учения у обучающихся;
- Проектная деятельность-способ достижения личностных результатов;
- Проектная деятельность-способ формирования УУД;
- Проектная деятельность-часть профильного обучения.

*Цель:* организация реализации общегимназической целевой программы «Проектная деятельность» на уровне НОО.

*Задачи:*

- Реализация требований ФГОС;
- Достижение планируемых результатов реализации Основной образовательной программы Начального общего образования (ООП НОО);
- Организация эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений с целью повышения качества образования в Гимназии средствами проектных технологий;
- Повышение методической, методологической и технологической компетентности учителей начальных классов;
- Достижение личностных результатов обучающихся.

В период с 2016-2017 г.г. учителя начальных классов обобщили опыт использования проектной деятельности в МАОУ Гимназия 205 «Театр» на уровне НОО. Сопоставили этот опыт с требованиями, предъявляемыми ООП НОО, описанными в целевой программе «Проектная деятельность».

Был также проанализирован традиционный календарь городских мероприятий для начальной школы, связанный с проектной деятельностью. Данная работа позволила составить «План работы кафедры учителей начальных классов (УНК) по программе «Проектная деятельность». (См.: Приложение 11).

Творческой группой учителей начальных классов были подобраны *Методы диагностики образовательного результата:*

- Личностные достижения (участие, победы в НПК, конкурсах, фиксируемые в портфолио);
- Повышение мотивации обучающихся (исследует психолог);
- Степень сформированности УУД (диагностирует учитель в сравнении с обучающимися, мало или не вовлеченными в проектную деятельность);
- Диагностика метапредметных результатов обучения;
- Анализ зависимости предметных результатов обучения от степени вовлеченности обучающихся в проектную деятельность;
- Анализ связи выбора направлений проектной деятельности с дальнейшим профессиональным самоопределением обучающихся.

Четкое планирование и распределение обязанностей позволило оптимизировать работу учителей, что привело к положительным результатам.

**Таблица 8.** Критерии оценки эффективности реализации целевой программы «Проектная деятельность»

Критерий	Показатели	Инструмент измерения
Нормативно-правовое обеспечение реализации программы	Соответствие всех локальных актов, сопровождающих программу, актуальным нормативно-правовым актам различного уровня	Самоанализ

Кадровое обеспечение реализации программы	Высокий профессиональный уровень кадровых ресурсов, участвующих в программе	Самоанализ, внешняя экспертиза /результаты аттестации, участие в НПК, профессиональных конкурсах, публикации, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях различного уровня
Научно-методическое обеспечение реализации программы	Высококачественная методическая и психолого-педагогическая база сопровождения программы	Самоанализ, внешняя экспертиза / участие в профессиональных конкурсах, публикации, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях различного уровня, разработка и издание методических материалов
Качество образования	Высокий уровень учебных и внеучебных достижений, мотивации и социализации обучающихся	Мониторинг УУД, высокий уровень метапредметных результатов, личностных достижений обучающихся. Степень удовлетворенности участников образовательных отношений качеством обучения (анкетирование)
Социальная значимость	Вовлеченность всех участников образовательных отношений в социально-значимые проекты. Высокая практическая направленность и ценность проводимых исследований	Наличие социальных проектов, организованных в Гимназии, увеличение количества их участников. Общественное признание проводимых исследований (участие в НПК, конкурсах, взаимодействие с другими организациями и т.п.)
Инновационность	Создание инновационной модели образования в условиях Гимназии, включающей в себя широкое использование театральных технологий в проектной деятельности	Самоанализ/внешняя экспертиза (например, участие в конкурсе инноваций)

Приведем краткий анализ эффективности реализации целевой программы «Проектная деятельность» на основе выделенных критериев (См.: Табл. 9).

**Таблица 9.** Анализ эффективности реализации целевой программы «Проектная деятельность» в МАОУ Гимназия №205 «Театр»

Критерий	Результат
----------	-----------

Нормативно-правовое обеспечение реализации	Самоанализ показал соответствие всех локальных актов, сопровождающих программу, актуальным нормативно-правовым актам различного уровня
Кадровое обеспечение реализации программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результаты аттестации: все педагоги подтвердили свою кв. категорию, 2 педагога подали заявление на досрочную аттестацию на высшую кв. категорию;</li> <li>2. Участие в НПК: количество участников «внешних» НПК увеличилось на 10% ,</li> <li>3. 100% педагогов обобщили свой педагогический опыт на уровне Гимназии;</li> <li>4. 80% педагогов начальной школы опубликовало свои работы в области проектной деятельности на различных сайтах педагогических сообществ (инфоурок, завуч.инфо и т.д.)</li> <li>5. 4 педагога опубликовали статьи в сборниках УРГПУ, других печатных изданиях, приняли участие в семинарах, мастер-классах, конференциях городского уровня в качестве докладчиков.</li> </ol>
Научно-методическое обеспечение реализации программы	
Качество образования	<p>Мониторинг УУД и метапредметных результатов показывает положительную динамику за последние 3 года. Динамика качественных показателей по НОО: за три года рост с 64 до 71%.</p> <p>Диагностируется положительная динамика личностных достижений обучающихся.</p> <p>Степень удовлетворенности участников образовательных отношений качеством обучения по результатам НОКО - «хорошо»</p>
Социальная значимость	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие социальных проектов, организованных в Гимназии, увеличение количества их участников: вдвое увеличилось количество творческих мастер-классов, проводимых родительской общественностью</li> <li>2. Общественное признание проводимых исследований: обучающиеся Гимназии приняли участие во всех запланированных в городе НПК для обучающихся начальной школы. 2018г.: «Хочу стать Академиком»-2 дипломанта; «Малахитовая шкатулка»-2 место; «Я-талант»- 2 участника, 1 место; 2 место; «Евразийский экономический форум» -2 дипломанта</li> </ol>
Инновационность	В настоящее время готовится база для разработки нового инновационного проекта

На основе анализа деятельности начальной школы в 2016-2018 учебном году с использованием критериев оценки эффективности реализации целевой программы «Проектная деятельность» были определены *Перспективы развития исследовательской/проектной деятельности в МАОУ Гимназия №205 «Театр» на уровне НОО.*

- Увеличение количества проектов - призеров и победителей конкурсов и НПК различного уровня;
- Увеличение количества педагогов, активно участвующих в организации проектной и исследовательской деятельности;
- Участие педагогов, активно использующих проектную и исследовательскую деятельность в профессиональных конкурсах;
- Организация и участие в семинарах, мастер-классах, конференциях различного уровня по вопросам проектной деятельности;
- Разработка и издание методических материалов, связанных с организацией проектной и исследовательской деятельности;
- Организация НПК городского уровня, связанной с театральной деятельностью, актерским мастерством.

## **2.2. Экспериментальная проверка модели управления инновационными изменениями в образовательной организации**

В первой главе данного исследования нами была описана модель процесса управления инновационными изменениями в образовательной организации. Согласно этой модели, создание и реализация целевых программ - один из наиболее оптимальных способов ведения инновационной деятельности в ОО. Он позволяет эффективно использовать материальные и кадровые ресурсы ОО в процессе внедрения инноваций.

В соответствии с этим, кафедрой учителей (ШМО) начальной школы, как творческой группой были разработаны целевые инновационные программы, практика применения которых описана выше.

На завершающем этапе эксперимента, в мае 2018г., в МАОУ Гимназия №205 «Театр» было проведено повторное анкетирование готовности педагогов к инновационной деятельности. Анкетирование прошла та же выборка из 20 педагогов разного возраста и специализации. Результаты анкетирования – часть мониторинга эффективности деятельности творческих

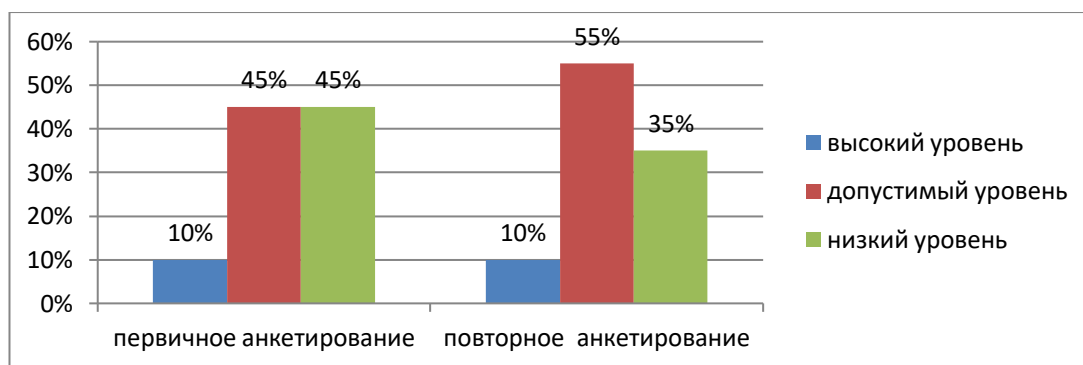


групп, что является одним из компонентов нашей модели управления инновационными изменениями в ОО.

*Анкета: «Восприимчивость педагогов к новшествам»* (См.: Приложение 2). Индивидуальные результаты анкетирования (См.: Приложение 3.1) .

### Рис. 2.7. Восприимчивость педагогов к новшествам

Повторное тестирование показало положительную динамику в восприимчивости педагогов к новшествам, что представлено в сравнительной диаграмме ниже:



### Рис.2.8 Динамика восприимчивости педагогов к новшествам за 2016-2018г.г.

*Анкета: «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»* (См.: Приложение 4). Результаты анкетирования (См.: Приложение 5.2).

Ведущими мотивами к освоению учителями новшеств стали (1-3 место в рейтинге):

- Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
- Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
- Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей.

- Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.

- Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.

«Материальное благополучие», как мотив, по- прежнему, в конце рейтинга.

**Таблица10.** Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств

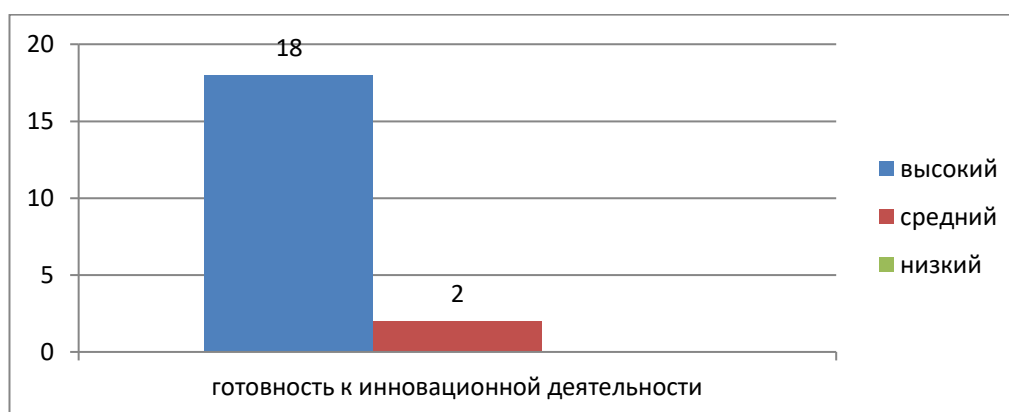
№ п/п	Вопрос	Количество выборов	Рейтинг
1.	Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить	9	1
2.	Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов	9	2
3.	Потребность в контактах с интересными, творческими людьми	6	3
4.	Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей	6	2
5.	Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины	3	5
6.	Потребность в лидерстве	6	5
7.	Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей	6	3
8.	Потребность в самовыражении, самосовершенствовании	2	6
9.	Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе	5	3
10.	Желание проверить на практике полученные знания о новшествах	4	4
11.	Потребность в риске	3	5
12.	Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.	4	4

*Анкета: «Барьеры, препятствующие освоению инноваций»* (См.: Приложение 6).

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем меньше инновационных барьеров у учителей, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

В результате повторного анализа анкет наиболее часто встречающимися ответами остался: «Большая нагрузка на работе». Чувство страха перед отрицательными результатами у большей части педагогов исчезло в качестве барьера, препятствующего освоению инноваций.

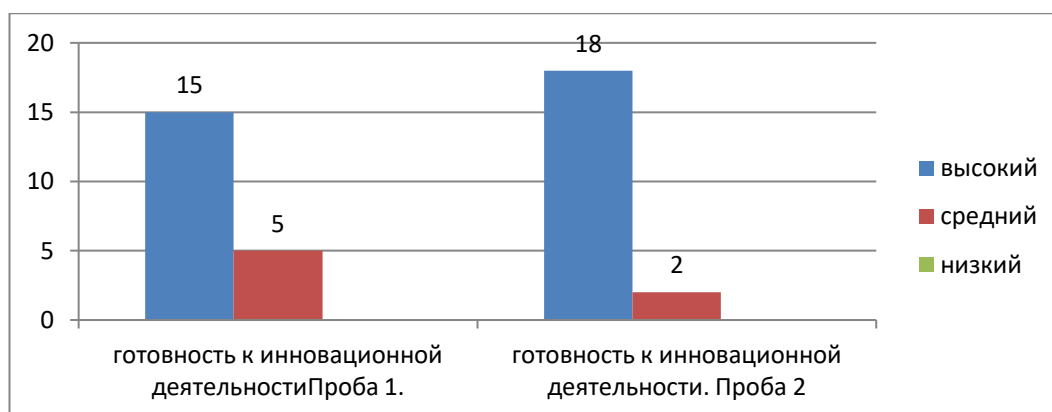
*Методика: «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности»* (См.: Приложение 7). Индивидуальные результаты (См.: Приложение 8.2).



**Рис. 2.9. Готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности. Проба 2.**

Повторное анкетирование учителей показало высокий уровень готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности. На графике показано, что 18 из 20 педагогов показали высокий уровень готовности к инновационной деятельности, средний балл, набранный педагогами, составил: 80.

Сравнительная диаграмма показывает повышение готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности.



**Рис. 2.10. Динамика готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности за 2016-2018г.г.**

Для измерения эффективности управления инновационными изменениями в МАОУ Гимназия №205 «Театр», мы, воспользовавшись разработками В.С.Лазарева [36], предлагаем следующие критерии оценки:

1. Уровень информированности членов педагогического коллектива о новшествах, которые потенциально могут быть освоены Гимназией (уровень информированности о возможностях и ограничениях развития ОО).
2. Полнота выделения актуальных проблем Гимназии ( понимание членами коллектива проблем ОО, а также их причинно-следственных связей).
3. Рациональность выбора общей и частных целей инновационной деятельности в Гимназии: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем ОО.
4. Интегрированность целей развития ОО: цели отдельных нововведений согласованы с общей целью и между собой.
5. Реалистичность планов: степень обоснованности утверждений об обеспеченности тех или иных направлений инновационной деятельности необходимыми ресурсами.

6. Заинтересованность педагогического коллектива Гимназии в освоении нового.

7. Контролируемость инновационных изменений в Гимназии, результативность, принятие инноваций всеми участниками образовательной деятельности.

Оценка эффективности управления будет измеряться:

- системой обратных связей: методами анкетирования, наблюдения, собеседования;
- организацией мониторинга: диагностическими методиками, контрольно-измерительными методиками; экспертными методами (сравнение, диагностика).

К способам оценки эффективности управления инновационной деятельностью в школе мы отнесем самодиагностику, публикации материалов в профессиональной печати, в Интернет-сообществах, участие в семинарах, форумах, конференциях [34] .

Критерии оценки эффективности управления инновационными изменениями в МАОУ Гимназия №205 «Театр» (табл. 11):

**Таблица 11.** Критерии оценки эффективности управления инновационными изменениями в МАОУ Гимназия №205 «Театр»

№п/п	Критерий	Способ оценки (участвовало 20 педагогов Гимназии)	Показатель
1.	Уровень информированности педагогического коллектива об участии в инновационной деятельности	Анкетирование, наблюдение	99%
2.	Полнота выделения актуальных проблем школы	Анкетирование, диагностика	60%
3.	Интегрированность целей развития Гимназии	Анкетирование, наблюдение	60%

4.	Заинтересованность педагогического коллектива Гимназии в освоении нового.	Анкетирование, собеседование	81%
5.	Контролируемость инновационных процессов в Гимназии, результативность, принятие инноваций всеми участниками образовательного процесса	Анкетирование, диагностика, сравнение	59%
6.	Положительная динамика достижений учащихся школы в интеллектуальных и творческих конкурсах (победители)	Школьная документация	+10%
7.	Соответствие уровня образовательной подготовки школьников запросам и требованиям родителей, заказу государства (удовлетворенность родителей).	Анкетирование родителей, выпускников, школьная документация	73%

Эффективность реализации разработанной нами модели управления инновационными изменениями в образовательной организации подтвердилась развитием мотивационной и операционно-технологической готовности учителей к инновационной деятельности, а также внедрением инноваций в образовательную практику.

### **2.3. Анализ результатов и оценка эффективности механизмов управления инновационными изменениями в ОО**

Практика управления инновационными изменениями в ОО и экспериментальная проверка модели процесса управления инновационными изменениями на примере нескольких целевых инновационных программ показали, что представленная модель управления позволила повысить результативность инновационных изменений в образовательной организации, так как данная модель соответствует представленным в гипотезе нашего исследования требованиям: модель содержит критерии

научно-обоснованных инновационных изменений в образовательной организации.

В соответствии с гуманитарной составляющей Гимназии, нами были внесены некоторые коррективы в общие для большинства ОО критерии и показатели результативности инновационной деятельности.

**Таблица 12.** Критерии и показатели результативности инновационной деятельности МАОУ Гимназия №205 «Театр»

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
Качество обучения в ОО	Соотношение качества знаний и количества 11-классников, поступивших в ВУЗы в соответствии со своим желанием
Сформированность активной жизненной позиции	Количество старшеклассников и выпускников, занимающихся общественной деятельностью, участвующих в социально-значимых проектах
Социализация, умение брать на себя ответственность	Количество выпускников совмещающих обучение в ВУЗе с работой (подработкой)
Наличие образовательной среды с многовариантным выбором	Количество обучающихся, занятых в системе дополнительного и платного дополнительного образования в ОО
Уровень познавательного интереса и учебной мотивации	Участие обучающихся в научно-исследовательской деятельности и олимпиадном движении
Отношение и готовность к участию в инновационной образовательной деятельности	Предпочтительные формы участия в инновационной деятельности педагогов, родителей и обучающихся

В качестве примера приведены данные об изменениях, внесенных в Учебный план МАОУ Гимназия №205 «Театр», а также разработана и внедряется программа «Доступная среда», направленная на реализацию требований ФГОС ОВЗ (См.: Приложения 9,10).

Реализуется мониторинг результативности представленной модели: все целевые инновационные программы, представленные в исследовании, содержат критериальную базу оценивания результатов.

Гипотеза исследования также была основана на предположении о том, что реализуемые механизмы управления инновационными изменениями

в ОО обеспечат результативность преобразований, если:

- ключевыми факторами, определяющими управление инновационными изменениями в ОО, рассматриваются условия внешней и внутренней среды ОО. Данное положение гипотезы подтверждено путем анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность МАОУ Гимназия №205 «Театр». Приведена характеристика микро и макроокружения ОО.

- выделены типы стратегии нововведения: от внутренних ресурсов ОО, от возможностей ОО во внешней среде (таблица 13), что позволяет оценить степень актуальности, прогрессивности, перспективности вводимых инноваций.

**Таблица 13.** Соответствие целевых инновационных программ (ЦИП) МАОУ Гимназия №205 «Театр» типам инновационных стратегий

Тип стратегии	Соответствие целевой инновационной программы типу инновационной стратегии
Стратегия расширенных инноваций (открытая)	ЦИП «Чтение и работа с текстом» ЦИП «Проектная деятельность» ЦИП «Доступная среда» ЦИП «Родительский клуб»
Неявная стратегия самостоятельных инноваций	ЦИП «Развитие ИКТ-компетентности обучающихся»

Отметим, что дальнейшая реализация ЦИП «Развитие ИКТ-компетентности обучающихся» приведет к её переходу в категорию расширенных инноваций, так как открытость некоторых сервисов образовательной платформы Дневник.ру позволит вывести ее во внешнюю среду, кроме того на данный момент уже существует заказ педагогического сообщества на консультационную помощь по данной проблематике.

Нами разработана модель процесса управления инновационными изменениями в ОО, обеспечивающая рациональный способ достижения цели преобразования путем реализации механизмов управления: анализа среды инновационных изменений в ОО, выбора стратегии, целеполагания, вовлечения субъектов в процесс осуществления преобразований.



Таким образом, имеются достаточные основания для утверждения, что представленная в исследовании модель управления инновационными изменениями в ОО эффективна. Все примеры изменений, вводимые в ОО, были построены в соответствии с представленной моделью, достигли своих результатов.

## **Выводы по главе 2**

Разработка и реализация ряда целевых инновационных программ позволила реализовать модель инновационных изменений в МАОУ Гимназия №205 «Театр», повысить его конкурентоспособность в образовательной среде микрорайона и города. Данный факт косвенно подтверждается увеличением контингента обучающихся Гимназии за последние два года с 650 до 803 человек.

Кроме того, разработанные программы способствуют повышению качества и доступности общего образования в данной образовательной организации для различных категорий обучающихся. Данный факт подтверждается результатами проведенной в 2017-2018 учебном году независимой оценкой качества образования (НОКО) в МАОУ Гимназия №205 «Театр». По его результатам Гимназия получила оценку «хорошо». Особенно высок рейтинг в разделах удовлетворенность качеством и доступность общего образования.

Результаты экспериментальной деятельности позволили подтвердить выдвинутую нами гипотезу.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итоги проведенной научно-исследовательской работы, нужно отметить, что основные задачи, поставленные в начале исследования, в целом реализованы.

На первом подготовительном этапе работы была изучена отечественная и зарубежная литература с целью выявления признаков и условий осуществления инновационных изменений в образовательной организации. Проведен анализ различных подходов к управлению инновационными изменениями в образовательной организации.

В первой части исследования раскрыты теоретико - методологические основы управления инновационными изменениями в ОО. Описаны основные понятия инновационного менеджмента. Выделены факторы развития инновационной деятельности:

- Объективные факторы – создание условий, стимулирующих развитие инновационной деятельности и обеспечивающих принятие её результатов;
- Субъективные факторы связаны с субъектом инновационного процесса, с его готовностью к инновационной деятельности. Субъектами инновационных процессов выступают ученые-педагоги, учителя, руководители и другие работники сферы образования, чья деятельность носит инновационную направленность.

Нами была разработана и апробирована структурная модель управления инновационными изменениями в образовательной организации. Её особенность - опора на кадровый потенциал ОО, создание творческих групп учителей и членов управленческих команд ОО, которые и призваны

разрабатывать и вводить в жизнь целевые инновационные программы, актуальные для каждой конкретной организации. Другая особенность модели-коррекционный и диагностический блоки. Это подразумевает возможность своевременного внесения корректив в инновационный процесс, а также позволяет отследить и оценить эффективность вводимых новшеств.

Были выделены типы стратегии управления инновационными изменениями в ОО. В ходе экспериментальной деятельности на этапе внедрения ЦИП использовалась наиболее эффективная из них: стратегия открытых инноваций. Определение типа стратегий управления инновационными изменениями позволяет определить качественный уровень осуществляемых инноваций.

Таким образом, задача «Разработать и реализовать модель процесса управления инновационными изменениями в ОО, обосновать параметры оценки управления была выполнена».

Оценка результативности предложенной модели управления инновационными изменениями в образовательной организации в развернутом виде представлена в разделе 2.3. Дополнительным параметром ее успешности являются результаты НОКО, также представленные выше.

*Научная новизна исследования* заключается в том, что кадровый потенциал определен как одно из ведущих условий осуществления инновационных изменений в образовательной организации.

*Теоретическая значимость исследования* состоит в обобщении сведений об определении понятия инновационных изменений в образовательной организации, о современных моделях управления инновационными изменениями в образовательной организации, что позволило разработать собственную теоретическую модель управления инновационными изменениями в образовательной организации.

Таким образом, *практическая значимость исследования* проявилась в разработке модели управления инновационными изменениями в МАОУ Гимназия №205 «Театр», подкрепленной разработанными нами критериями

мониторинга результативности управления инновационными изменениями для МАОУ Гимназия №205 «Театр». Еще раз подчеркнем, что реализация разработанной модели управления инновационными изменениями в образовательной организации позволила повысить инновационный потенциал педагогов учреждения. Это осуществлялось путем их включения в разработку

и реализацию целевых инновационных программ «Чтение и работа с текстом», «Развитие ИКТ-компетентности обучающихся», «Проектная деятельность», «Доступная среда», «Родительский клуб».

Полученные результаты были представлены педагогической общественности Гимназии, района и города. В частности, было подготовлено выступление для Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы изучения и преподавания языка в вузе и школе», посвященной 200-летию со дня рождения Ф.И. Буслаева в УрГПУ, 24-26 мая 2018 года. Тема выступления: «Управление работой школьного методического объединения учителей по вопросам развития речи обучающихся на уровне начального общего образования». Научная статья, на основе которой подготовлено выступление, опубликована в Электронном сборнике конференции.

«Возможности образовательной платформы Дневник.ру в организации работы учителя и классного руководителя» были представлены на городском научно-методическом семинаре «Ярмарка идей» в г. Екатеринбурге

в мае 2018г., опубликованы в сборнике методических материалов семинара.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абрамова М.А. Разработка организационно-экономического механизма реализации научного потенциала вуза. дис. кан. экон. наук. М.: 2003.-130с.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. - СПб.: Питер, 2000. - 208 с.
3. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности организации. М.: Социум, 2008.-321с.
4. Барышева А.В., Балдин К.В., Галдицкая С.Н.и др. Инновации: учебное пособие.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» ,2007-382с.
5. Бедешко Т.Г., А.В. Зеленцова, А.Н. Кузибецкий и др. Под ред. А.Н. Кузибецкого. Вопросы подготовки менеджеров образования: управление изменениями: учеб. пособие для системы доп. проф.- пед. образования. – Волгоград: Перемена, 1998.- 132 с.
6. Беркалиев Т.Н., Заир-Бек Е.С., Тряпицына А.П. Инновации и качество школьного образования: Научно-методическое пособие для педагогов инновационных школ. – СПб.: КАРО, 2007. – 144с.
7. Бизнес-план инновационного проекта / Под ред. В.П. Бурова, В.В. Галя. - М.: ЦИПКК АП. 1997. - 106 с.
8. Валдайцев С.В. Оценки бизнеса и инноваций / С.В. Валдайцев. - М.: Фнлинъ, 1997. - 336 с.
9. Ващенко Т.В. Математика финансового менеджмента / Т.В. Ващенко. - М.: Перспектива, 1996. - 82 с.

10. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. - 432 с. - (Высшее экономическое образование).
11. Вертакова Ю.В. Основы инновационного менеджмента : учебное пособие/ Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. - Курск: Изд-во Курского государственного технического университета, 2003. - 287 с.
12. Воробьев В.П. Инновационный менеджмент: финансовый аспект / В.П. Воробьев. В.В. Платонов. - СПб.: СПбУЭФ. 1996. -186 с.
13. Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами: учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 208с.
14. Гаврильева А. А., Герасимова Л. И. Специфика управления инновационным процессом в образовательном учреждении // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 369–373. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/771107.htm>
15. Глазьев С.Ю. Экономическая теория научно-технического прогресса / С.Ю. Глазьев. - М.: Прогресс, 1992. - 115 с.
16. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 328 с.
17. Давыдова Г.В. Инновационные формы обучения - важнейшее направление развития высшего образования // Наука и образование: современные тенденции и перспективы. - Казань, 2003. - Ч. 1.
18. Давыдова Н. Н. (доцент; кандидат технических наук). Сетевое взаимодействие школ, ориентированных на инновационное развитие / Наталия Николаевна Давыдова // Народное образование. - 2012. - № 1. - С. 88-94 для студентов педагогических специальностей
19. Дмитриев К. Пять шагов инновационно-инвестиционного прорыва. Выступление на X Петербургском международном экономическом форуме. Санкт-Петербург, 13 – 15 июня 2006 г.-6с.

20. Ендовицкий Д.А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта /Д.А. Ендовицкий, С.Н. Коменденко. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 272 с.
21. Загвязинский, В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука/ В. И. Загвязинский//Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов. – Тюмень: 1990.-659с.
22. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций /В.Г.Зинов. - М.: Дело, 2005.- 496 с.
23. Индивидуальные предприниматели — физические лица, зарегистрированные в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (Налоговый кодекс РФ. и. 2 ст. 11).
24. Инновационные проекты и программы в образовании. / Журнал для педагогов и руководителей инновационных образовательных учреждений.- Москва: 2008. - № 1.
25. Инновационные проекты и программы в образовании. / Журнал для педагогов и руководителей инновационных образовательных учреждений.- Москва: 2008. - № 2.
26. Инновационные процессы в образовании: сб. научных трудов. – М.: АПКиПРО, 2002. – 207 с.
27. Инновационный менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ. 2000. - 327 с.
28. Ицхак Калдерон Адизес. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
29. Казаков В.Н. Новые формы организации научной деятельности в современных условиях : учеб. пособие / В.Н. Казаков, А.В. Лесной. - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 182 с.
30. Кифа Т.И. Управление инновационной деятельностью в средней школе. Выпускная квалификационная работа  
<http://elar.uspu.ru/handle/uspu/8235>

31. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента : учебник для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. -208 с.
32. Корнилова Т.И. Инновационная деятельность педагога в современных условиях. <http://www.informio.ru/publications/id384/Innovacionnaja-dejatelnost-pedagoga-v-sovremennyh-uslovijah>.
33. Кортон С.В. Инновационный потенциал и инновационная активность вузов УрФО // Университетское образование.<http://hdl.handle.net/10995/52657>
34. Кочетова А. Н. Коллективное педагогическое творчество - приоритет внутришкольного управления, основа развития школы // Народное образование. - 2004. - № 2. С.72 - 78.
35. Лазарев, В.С. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия / В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян // Педагогика. – 2004. - № 4
36. Лазарев В. С. понятие педагогической и инновационной системы школы/ В. С. Лазарев// Сельская школа. – 2003. – № 1.
37. Лазарева В.С., Поташник М.М., Управление развитием школы: пособие для руководителей образоват. учреждений / В.С. Лазарев, М.М. Поташник, А.М. Моисеев и др. //Рос.акад. образования, Ин-т упр. образованием. - М.: Новая школа. - 1995. - 462 с.
38. Масленникова Н.Л., Желтенков А.В. Менеджмент в инновационной сфере [Текст] / Н.П. Масленникова. А.В. Желтенков. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2005. - 536 с.
39. Медынский В.Г. Инновационное предпринимательство [Текст]: учеб. пособие / ВТ. Медынский, Л.Г. Ширшунова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 240 с.
40. Мескон Л./, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.-543с.
41. Николаева А.Д. Инновационные процессы в образовании. – Якутск. - Издательский дом СВФУ, 2015. - 244 с.
42. Новиков А. М. Организация опытно-экспериментальной работы на базе образовательного учреждения // Дополнительное образование. - 2002. - № 4. С.51 - 53.



43. Новиков, В.Г., Самоуправление и соуправление как факторы развития социальной активности студентов в образовательном учреждении / В.Г.Новиков // Регионоведение. – 2008.- № 4
44. Новосёлов, А. С. Новизна и критерии новизны в педагогических разработках // Школьные технологии. - 2003.-243с.
45. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб.пособие / ред. Е. С. Полат. -2-е изд., стер. - М. :Академия, 2005. - 272 с. - (Высшее образование).
46. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман. Э.В. Попов. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 332 с.
47. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика : учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина. - М.: ОАО «НПО»: Экономика, 2000. - 475 с.
48. Основы научных исследований / Под ред. В.И. Крутова, В.В. Попова. М.: Высшая школа, 1989. - 400 с.
49. Парсонс Т. Система современных обществ / науч. ред. М. С. Ковалева. М.: Аспект-Пресс, 1998.-654с.
50. Петров В.В. Создание модели управления инновационными процессами в образовательной организации <https://edudocs.info/>
51. Подушкина Т. Л./, Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю. Социология управления: учеб, пособие. М.: Академия Естествознания, 2013.-435с.
52. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. – М.: Новая школа. 1996. –320с.
53. Поташник М.М., Хомерики О.Г. Развитие школы как инновационный процесс: Метод. пособие для руководителей образоват. учреждений / М.М. Поташник, О.Г. Хомерики // М.: Новая школа.- 1994 -674с.
54. Пугачёва Н. Б. Источники инноваций общеобразовательного учреждения // Завуч. - 2005. - № 3. С.29 - 32.
55. Пугачёва Н. Б. Психолого-педагогическое обеспечение инновационной деятельности общеобразовательного учреждения // Завуч. -2005 - № 3.

С.22 - 29.

56. Розов Н.Х. Теория и практика инновационной деятельности в образовании. – М., 2007. – 187 с.

57. Соловьева С, зам. директора по УВР школы № 297, г. Москвы

Комплект анкет для учителей

[https://studbooks.net/2050743/pedagogika/izuchenie\\_urovnya\\_motivatsii\\_gotovnosti\\_pedagogicheskogo\\_kollektiva\\_innovatsionnoy\\_deyatelnosti](https://studbooks.net/2050743/pedagogika/izuchenie_urovnya_motivatsii_gotovnosti_pedagogicheskogo_kollektiva_innovatsionnoy_deyatelnosti)

58. Сергоманов П. Р. Изменения в школе: одни проблемы // Учитель. - 2003. - № 6. С. 66 - 68.

59. Слостенин, В.А., Подымова, Л.С., Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова // М.: ИЧП «Издательство Магистр».- 1997. - 224 с.

60. Слостенин. В. А. Педагогика. - М.: Школа-Пресс, 2000. - 379 с.

61. Социально-педагогические основы инновационной деятельности: Методические рекомендации для студентов педагогических специальностей / Калм. ун-т; Сост. С.Н. Ботова. – Элиста, 2012. – 24 с.

62. Строкова Т. И. Мониторинг педагогических нововведений // Директор школы. - 2006. - № 6. С. 31 - 34.

63. Тазиев С.Ф. Инновационный менеджмент в образовании: Учебное пособие. – Елабуга, 2009. – 158 с.

64. Театральная педагогика как средство создания развивающей образовательной среды: Образовательная программа повышения квалификации педагогов и руководителей образования. // Басина Н.Э., Крайзель Е.З., Санина Н.Н., Сулимова Н.П., Сулова О.А., Танаева Е.Н., Храмцова Е.Э. - Екатеринбург: Издательство АМБ, 2005.- 160с.

65. Тестов В. А. Стратегия образования в современных условиях // Педагогика. - 2005. - № 7. С.5 - 50.

66. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. - М.: Финансы и статистика. 2005, - 304 с.
67. Тюнников Ю. С. Анализ инновационной деятельности общеобразовательного учреждения: сценарий, подход // Стандарты и мониторинг в образовании. - 2004. - № 5. С.8 - 14.
68. Тюнников, Ю. С. Анализ инновационной деятельности общеобразовательного учреждения: сценарий, подход/ Ю. С. Тюнников// Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004. –№ 5.
69. Управление инновационными процессами в современной школе (выступление на заседании городского методического объединения заместителей директора по УВР, март, 2017г.) Гариева Н.В  
<https://nsportal.ru/shkola/administrirovanieshkoly/library/2017/07/14/upravlenie-innovatsionnymi-protsessami>
70. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. Поташника М. М., Лазарева В. С.. — М.: Новая школа, 2009. — 464 с.
71. Устинов В.А. Управление инновационной деятельностью в процессе создания новой техники, освоение производства новой продукции [Текст] / В.А. Устинов. - М.. 1995, - 212 с.
72. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 2).
73. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 31.
74. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 10.
75. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании
76. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 22.

77. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании
78. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 2.
79. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации", ст. 23.
80. Хабибуллин, К.Я. Методы эффективного управления // Образование в современной школе. - 2005. - № 7. С.3 - 5.
81. Хуторской А. В. Личностная ориентация образования как педагогическая инновация // Школьные технологии. - 2006. - № 1. С. 3-8.
82. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. - М.: Луч, 1992. - 148 с.
83. Черникова Т.В. Управление развитием образовательного учреждения. – М., 2005. – 212 с.
84. Чертков П. В. Создание модели управления инновационными процессами в образовательной организации / П. В. Чертков // Актуальные задачи педагогики: материалы V междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 159-162.
85. Четыркин Е.М. Методы финансовых и экономических расчетов / Е.М. Четыркин. - М.: Дело, 1995. - 320 с.
86. Шамова Т.И., Третьяков П.И. Управление развитием инновационных процессов в школе. М., 1995. – 207 с.
87. Шамова Т. И. Системный подход к управлению образованием в школе / Завуч № 8, 2002.- С.48-52.
88. Швандер В.А. Инновационный менеджмент [Текст] / В.А. Швандер, В.Я. Горфинкель. - М.: Изд-во ВЗФЭИ, 2005. - 256 с.
89. Шендриг И.Г. Образовательное пространство субъекта и его проектирование. – М.: АПК и ПРО, 2004. – 156 с.
90. Юсуфбекова Н.Р. Общие основы педагогической инноватики: опыт разработки теории инновационных процессов в образовании. - М., 1991. –

167 c.

91. Angela W. Little/ Primary Educational reform in Sri Lanka. <https://angelawlittle.net/wpcontent/uploads/2012/07/PrimaryEdReformSriLankaFull.pdf>
92. Blau P. J., Scott W. R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford University Press, 2003. <https://www.sup.org/books/title/?id=6181>
93. Improving teacher quality (principal professional development) low SES school communities new south wales progress report 2013 (1 january – 30 june 2013). <https://www.cese.nsw.gov.au/publications-filter/improving-teacher-quality-reports>
94. Teaching Innovation Through Interdisciplinary Courses and Programmes in Product Design and Development: An Analysis at 16 US Schools. <https://login.dnevnik.ru/login/esia/sverdlovsk?returnUrl=https%3A%2F%2Fschools.dnevnik.ru%2Fschool.aspx>
95. <https://login.dnevnik.ru/login/esia/sverdlovsk?returnUrl=https%3A%2F%2Fschools.dnevnik.ru%2Fschool.aspx>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Экспериментальная база исследования: МАОУ Гимназия №205 «Театр» Орджоникидзевского района МО г. Екатеринбург

#### Паспорт организации

Направление деятельности	Сведения
Общая характеристика учреждения и условий его функционирования	<p>Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение Гимназия № 205 "Театр" (далее - Гимназия) создано в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» с целью формирования общей культуры личности обучающихся на основе федеральных государственных образовательных стандартов, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, развития интеллектуальных возможностей обучающихся, воспитание деловой, социально-адаптированной, творческой личности гражданина Российской Федерации.</p> <p>Организационно-правовая форма – автономное Гимназия.</p> <p>Тип – общеобразовательная организация.</p> <p>Наименование образовательной организации отражает особенности осуществления образовательной деятельности, уровень и направленность образовательных программ.</p> <p>Лицензия на право образовательной деятельности регистрационный № 18801 от 22 июня 2016г. серия 66Л01 № 0005002 г. Бессрочная</p> <p>Свидетельство о государственной аккредитации регистрационный номер № 9105 от 4 августа 2016 г., серия 66А01 №0001727, свидетельство действительно по 14 мая 2025 г.</p> <p>Адрес сайта: <a href="http://Гимназия205.Екатеринбург.рф">Гимназия205.Екатеринбург.рф</a> Гимназия</p>

	расположена в Орджоникидзевском районе города Екатеринбурга, в жилом микрорайоне — Уралмаш, юридический и фактический адрес: 620088, г. Екатеринбург, ул.Кировградская, 66.
	<b>Структура управления Гимназией</b>
	<p>Управление гимназией осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования. Управление гимназии осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия. Директор гимназии Сажина Татьяна Валентиновна, высшее педагогическое образование, стаж педагогической работы 27 лет, в руководящей должности 7 лет.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет стратегию развития гимназии;</li> <li>- представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях;</li> <li>- несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности гимназии;</li> <li>- создает благоприятные условия для развития учреждения.</li> </ul> <p><i>Стратегическое управление</i> гимназии осуществляют традиционные субъекты управления: Наблюдательный совет, Управляющий Совет, педагогический совет, научно-методический совет</p> <p><i>Тактическое управление:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научно-методический совет</li> <li>2. Заместители директора.</li> </ol> <p><i>Организационные структуры</i> – учителя, методические объединения учителей начальных классов, предметов гуманитарного цикла, естественно-научного цикла, учителей иностранного языка, предметов культурно-эстетического цикла, обучающиеся.</p> <p>В гимназии создан орган ученического самоуправления «Совет гимназистов».</p> <p>В Гимназии действуют органы коллегиального управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общее собрание работников;</li> <li>- Наблюдательный совет;</li> <li>- Педагогический совет;</li> <li>- Управляющий совет;</li> <li>- Совет обучающихся;</li> </ul> <p>Контактная информация:          Телефон: +7 (343) 366-30-06          e-mail: <a href="mailto:teatr205@mail.ru">teatr205@mail.ru</a>          web: <a href="http://205.uralschool.ru">http://205.uralschool.ru</a></p>
Особенности образовательного	<p>Миссия образования</p> <p><i>Создание условий для становления человека Культуры.</i></p>

процесса	<p>Образование мы понимаем как процесс формирования «образа себя», «образа мира»; выбора и «обустройства» своего места в мире. Образование как единство обучения и воспитания, целью последнего является достижение личностью таких качеств, как стремление к максимальной реализации своих возможностей (самоактуализация), открытость для восприятия нового опыта, способность к осознанному выбору в разнообразных жизненных ситуациях, адекватность самому себе и окружающему миру природы, людей и вещей.</p> <p><i>Целью деятельности Гимназии является формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.</i></p> <p><i>Вид деятельности Гимназии – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования.</i></p> <p><i>Направления деятельности МАОУ Гимназия №205 «Театр»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация общеобразовательных программ основного общего и среднего общего образования, в том числе обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по русскому языку и литературе;</li> <li>- повышение качества образования за счет внедрения эффективных педагогических технологий, расширения спектра образовательных услуг, привлечения высококвалифицированных специалистов;</li> <li>- обеспечение высокого уровня социальной компетентности и образованности выпускников, как результата традиционно высокого качества образования;</li> <li>- воспитание здорового образа жизни – программа «Здоровье»;</li> <li>- предоставление возможности получения учащимися широкого спектра дополнительного образования и дополнительных образовательных услуг, в том числе платных;</li> <li>- организация инновационной деятельности;</li> <li>- информатизация учебного процесса;</li> <li>- укрепление материально-технической базы.</li> </ul> <p><i>Гимназия реализует основные и дополнительные общеобразовательные программы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основная программа начального общего</li> </ul>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>образования (нормативный срок освоения 4 года);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основная программа основного общего образования (нормативный срок освоения 5 лет);</li> <li>- основная программа среднего общего образования (нормативный срок освоения 2 года).</li> </ul> <p>Гимназия реализует программы дополнительного образования детей и взрослых – дополнительные общеобразовательные программы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- В Гимназии с 5 класса изучаются углубленно русский язык и литература.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета: «Восприимчивость педагогов к новшествам»

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Определите свою восприимчивость к новому, используя следующую оценочную шкалу: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда.

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?
3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?
4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?
6. Вы открыты новому?

*Спасибо!*

### **Обработка результатов**

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам ( $K$ ) определяется по формуле:  $K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}}$ , где:  $K_{\text{факт}}$  – фактическое количество баллов, полученных всеми педагогами;  $K_{\text{макс}}$  – максимально возможное количество баллов (18).

Для оценки уровня восприимчивости педагогического коллектива к новшествам используются следующие показатели:

$K < 0,45$  – критический уровень;

$0,45 < K < 0,65$  – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$  – допустимый уровень;

$K > 0,85$  – оптимальный уровень.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Индивидуальные результаты анкеты «Восприимчивость педагогов к новшествам». Проба 1.

№ воп роса	Педагоги																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2.	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3
3.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2
4.	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
5.	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Сумм а	16	11	11	11	11	12	14	14	14	14	16	14	14	11	10	11	11	11	12	12
К	0,89	0,61	0,61	0,61	0,61	0,67	0,78	0,78	0,78	0,78	0,89	0,78	0,78	0,61	0,56	0,61	0,61	0,61	0,67	0,67

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3.1

**Индивидуальные результаты анкеты**  
**«Восприимчивость педагогов к новшествам». Проба 2.**

№ воп роса	Педагоги																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2.	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
3.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2
4.	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
5.	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3
6.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
<b>Сумма</b>	17	14	13	14	14	14	14	15	15	14	16	16	15	15	13	13	13	13	15	15
<b>К</b>	0,94	0,78	0,72	0,78	0,78	0,78	0,78	0,83	0,83	0,78	0,89	0,89	0,83	0,83	0,72	0,72	0,72	0,72	0,83	0,83

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### **Анкета: «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»**

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов и поставьте напротив них «галочку».

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
11. Потребность в риске.
12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.
13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

***Спасибо!***

### **Обработка результатов**

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (п. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.1

### Результаты анкетирования «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»

№п/п	Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1.	Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить	1	1				1			1	1		1					1			1	8
2.	Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов			1	1				1				1			1				1		6
3.	Потребность в контактах с интересными, творческими людьми					1				1				1			1		1			5
4.	Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей				1			1				1			1			1			1	6
5.	Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины			1					1								1					3
6.	Потребность в лидерстве		1			1										1						3
7.	Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.						1			1				1					1		1	5
8.	Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.				1															1		2
9.	Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.						1				1	1			1		1					5
10.	Желание проверить на практике полученные знания о новшествах	1						1					1						1			4
11.	Потребность в риске			1					1							1						3
12.	Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.							1						1	1					1		4
13.	Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.	1	1			1					1	1						1				6

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.2

### Результаты анкетирования «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»

№п/п	Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
14.	Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить	1	1				1			1	1		1			1		1			1	9
15.	Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов	1		1	1		1		1				1			1			1	1		9
16.	Потребность в контактах с интересными, творческими людьми					1				1				1			1		1		1	6
17.	Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей				1			1				1			1			1			1	6
18.	Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины			1					1								1					3
19.	Потребность в лидерстве		1			1		1					1			1				1		6
20.	Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.			1			1			1				1					1		1	6
21.	Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.				1															1		2
22.	Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.						1				1	1			1		1					5
23.	Желание проверить на практике полученные знания о новшествах	1						1					1						1			4
24.	Потребность в риске			1					1							1		1			1	5
25.	Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.							1						1	1					1		4
26.	Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.	1	1			1					1	1						1				6



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### **Анкета: «Барьеры, препятствующие освоению инноваций»**

**Инструкция:** Уважаемый педагог! Если вы не интересуетесь инновациями и не применяете новшеств, – укажите причины (поставьте "галочку" напротив выбранных утверждений).

1. Слабая информированность в коллективе о возможных инновациях.
2. Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому.
3. Плохое здоровье, другие личные причины.
4. Большая нагрузка на работе.
5. Небольшой опыт работы, при котором не получается и традиционная форма обучения.
6. Отсутствие материальных стимулов.
7. Чувство страха перед отрицательными результатами.
8. Отсутствие помощи.
9. Разногласия, конфликты в коллективе.

***Спасибо!***

### **Обработка результатов**

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем меньше инновационных барьеров у учителей, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Методика: «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности»

**Инструкция:** Уважаемые коллеги! Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности по 5-балльной шкале.

	Критерии					
<b>I. Мотивационно-творческая направленность личности</b>						
1.	Заинтересованность в творческой деятельности					
2.	Стремление к творческим достижениям					
3.	Стремление к лидерству					
4.	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации					
5.	Личная значимость творческой деятельности					
6.	Стремление к самосовершенствованию					
Всего:						
<b>II. Креативность педагога</b>						
1.	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления					
2.	Стремление к риску					
3.	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям					
4.	Способность к самоанализу, рефлексии					
Всего:						
<b>III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности</b>						
1	Владение методами педагогического исследования					
2	Способность к планированию экспериментальной работы					
3	Способность к созданию авторской концепции					
4	Способность к организации эксперимента					
5	Способность к коррекции своей деятельности					
6	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов					
7	Способность к сотрудничеству					
8	Способность творчески разрешать конфликты					
Всего:						
<b>IV. Индивидуальные особенности личности педагога</b>						
1.	Работоспособность в творческой деятельности					
2.	Уверенность в себе					
3.	Ответственность					
Всего:						

*Спасибо!*

**Обработка результатов:**

На основе полученных результатов делаются выводы:

- о высоком уровне готовности педагога к участию в инновационной деятельности – набрано от **84 до 71 балла**;
- Средний уровень – **от 70 до 55 баллов**;
- Низкий уровень – **менее 55 баллов**.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8.1

### Результаты методики "Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности" Проба 1.

№	Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>I. Мотивационно-творческая направленность личности</b>																					
1	Заинтересованность в творческой деятельности	3	3	3	3	3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5
2	Стремление к творческим достижениям	3	3	2	2	3		3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5
3	Стремление к лидерству	2	2	2	2	2		2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Личная значимость творческой деятельности	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
6	Стремление к самосовершенствованию	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Всего:																					
<b>II. Креативность педагога</b>																					
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления	3	3	3	3	3		3	3	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5
8	Стремление к риску	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	3	3	3	3	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
10	Способность к самоанализу, рефлексии	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Всего:																					
<b>III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности</b>																					
11	Владение методами педагогического исследования	3	3	3	3	3		3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
12	Способность к планированию экспериментальной работы	4	4	4	3	2		3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	Способность к созданию авторской концепции	3	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4
14	Способность к организации эксперимента	3	3	3	3	3		2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
15	Способность к коррекции своей деятельности	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	4	4	4	4	4		4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
17	Способность к сотрудничеству	3	3	3	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
18	Способность творчески разрешать конфликты	3	3	3	2	2		3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Всего:																					
<b>IV. Индивидуальные особенности личности педагога</b>																					
19	Работоспособность в творческой деятельности	2	2	3	3	4		4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
20	Уверенность в себе	3	3	3	3	3		3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
21	Ответственность	4	4	4	4	4		4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5
Всего:																					
		69	68	68	67	69		71	71	73	75	77	79	82	83	83	82	84	88	88	94

ПРИЛОЖЕНИЕ 8.2

Результаты методики "Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности" Проба 2.

№	Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
I. Мотивационно–творческая направленность личности																						
1	Заинтересованность в творческой деятельности	3	3	3	3	3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5
2	Стремление к творческим достижениям	3	3	2	2	3		3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5
3	Стремление к лидерству	2	2	2	2	2		2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Личная значимость творческой деятельности	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
6	Стремление к самосовершенствованию	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Всего:																						
II. Креативность педагога																						
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления	3	3	3	3	3		3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5
8	Стремление к риску	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	3	3	3	3	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
10	Способность к самоанализу, рефлексии	4	4	5	4	4		5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Всего:																						
III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности																						
11	Владение методами педагогического исследования	3	3	3	3	3		3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
12	Способность к планированию экспериментальной работы	4	5	4	3	3		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	Способность к созданию авторской концепции	3	2	2	3	2		3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4
14	Способность к организации эксперимента	3	3	3	3	3		2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
15	Способность к коррекции своей деятельности	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	4	4	4	4	4		4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
17	Способность к сотрудничеству	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
18	Способность творчески разрешать конфликты	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
Всего:																						
IV. Индивидуальные особенности личности педагога																						
19	Работоспособность в творческой деятельности	2	2	3	3	4		4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
20	Уверенность в себе	3	3	4	3	4		3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
21	Ответственность	4	4	4	4	4		4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5
Всего:																						
		70	70	71	69	72	73	76	77	78	78	80	84	83	83	83	83	84	89	88	94	

# ПАСПОРТ

## целевой программы инновационной деятельности «Доступная среда»

<b>Наименование программы</b>	Создание инклюзивной адаптирующей среды для обучающихся с ЗПР, трудностями в обучении и РАС на уровне начального общего образования в МАОУ Гимназия №205 «Театр»
<b>Основания для разработки программы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон РФ от 21.12.2012 "Об образовании";</li> <li>- Национальная Образовательная инициатива "Наша новая школа"</li> <li>- Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;</li> <li>- Приказ Минобрнауки России от 6.05.2005 г. № 137 «Об использовании дистанционных образовательных технологий»</li> <li>- Приказ Минобрнауки России от 19.12.2014 № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;</li> <li>- Приказ Минобрнауки России от 19.12.2014 №1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)»</li> <li>- СанПиН 2.4.2.3286-15 « Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»</li> <li>- Распоряжение Администрации г. Екатеринбурга от 12.08.2015 №1405/6/36 «Об утверждении Плана-графика мероприятий («дорожная карта») по обеспечению введения и реализации федеральных государственных образовательных стандартов образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в общеобразовательных организациях муниципального образования «город Екатеринбург»</li> <li>- План-график мероприятий («дорожная карта») по обеспечению введения и реализации федеральных государственных образовательных стандартов образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в МАОУ Гимназия №205 «Театр»</li> </ul>
<b>Автор разработчик</b>	Клусова Светлана Алексеевна, зам директора по УВР Гимназии №205 «Театр», г. Екатеринбург.
<b>Исполнители</b>	Педагогическое сообщество Гимназии № 205 «Театр»
<b>Сроки реализации</b>	<p>4 года</p> <p>I этап – организационный 10.08.2017г. – 31.08.2018 г.</p> <p>II этап – реализации 01.09.2018г – 05.2021г.</p>

	III этап – контрольно-диагностический 05.2021-08.2021г.
<b>Цель программы</b>	Спроектировать и экспериментально проверить психолого-педагогические, социальные условия, обеспечивающие эффективность качественного и доступного образования детей с ЗПР и РАС на уровне начального общего образования.
<b>Задачи:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ и проектирование необходимых и достаточных условий для создания инклюзивной адаптирующей среды для обучающихся с ЗПР и РАС на уровне начального общего образования;</li> <li>- Создание единой образовательной среды для детей, имеющих различающиеся стартовые возможности</li> <li>- Анализ и совершенствование кадровых ресурсов для реализации проекта путем планирования переподготовки и методического сопровождения в процессе самообразования педкадров;</li> <li>- Создание методической и психолого-педагогической базы сопровождения проекта;</li> <li>- Обеспечение эффективности процессов коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения;</li> <li>- Использование возможностей дистанционных технологий для обучения детей с ОВЗ;</li> <li>- Организация психолого-педагогического сопровождения родительской общественности в процессе реализации проекта, развития толерантности всех участников образовательных отношений;</li> <li>- Анализ материально-технической базы Гимназии и поиск источников финансирования для реализации проекта;</li> <li>- Апробировать теоретическую модель инклюзивного образования в условиях Гимназии.</li> </ul>
<b>Основные мероприятия программы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесение изменений в локальные акты Гимназии.</li> <li>- Выявление обучающихся-участников проекта</li> <li>- Работа с родителями.</li> <li>- Работа с кадрами.</li> <li>- <i>- Создание «безбарьерной» среды:</i></li> <li>- введение ставки тьютора для детей с РАС;</li> <li>- организация сенсорной комнаты;</li> <li>- организация дистанционного обучения;</li> <li>- <i>- Коррекционно-развивающая работа:</i></li> <li>- введение ставок логопеда и дефектолога;</li> <li>- увеличение ставок психолога до 2-х;</li> <li>- использование театральных технологий на уроке и в системе допобразования</li> <li>- <i>- Адаптация содержания образовательной программы в различных предметных областях;</i></li> <li>- Внесение изменений в Учебный план в части, формируемой участниками образовательных отношений;</li> <li>- Внесение дополнительных программ коррекционно-развивающего характера в План внеурочной деятельности;</li> <li>- Посещение театральной студии на бюджетной основе</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Социальная адаптация:</i></li> <li>- Обязательное вовлечение детей с ОВЗ и их родителей во все мероприятия Плана воспитательной работы Гимназии;</li> <li>- Организация работы «Родительского клуба»;</li> <li>- Участие в благотворительных акциях.</li> </ul>
<b>Объемы и источники финансирования проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетное финансирование согласно Муниципального задания;</li> <li>2. Внебюджетное финансирование (средства от дополнительных образовательных услуг, спонсорская помощь, средства, полученные в результате проведения благотворительных акций)</li> <li>3. Стимулирующий фонд для поощрения педагогов, работающих с детьми с ОВЗ</li> </ol>
<b>Система контроля</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мероприятия ВСОКО (внутренней системы оценки качества образования), не реже, чем 1 раз в четверть;</li> <li>2. Управляющий совет Гимназии;</li> <li>3. Наблюдательный совет Гимназии;</li> </ol>

## Пояснительная записка

### Введение

Одной из важнейших задач начального общего образования в соответствии с ФГОС НОО является обеспечение условий для индивидуального развития всех обучающихся, в особенности тех, кто в наибольшей степени нуждается в специальных условиях обучения — одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья, учет образовательных потребностей детей с ограниченными возможностями здоровья.

В настоящий момент в Гимназии нет официально зарегистрированных детей с ОВЗ, которым необходимо обучение по Адаптированной образовательной программе, однако, проведенное нами исследование позволило выявить следующие особенности контингента:

- До 15% детей с трудностями в обучении;
- До 10% имеют логопедические проблемы;
- До 7% обучающихся имеют признаки ЗПР;



- До 2 % обучающихся имеют недостатки воспитания и нарушения поведенческого плана;
- До 2% обучающихся имеют признаки расстройств аутистического спектра.

На основании этих данных мы используем программу коррекционной работы. Программа коррекционной работы как часть ООП НОО нашей Гимназии позволяет каждому члену педагогического коллектива увидеть, как протекает учебный процесс у ребенка, определить характер трудностей, особенности усвоения им знаний-умений и универсальных учебных действий, организовать грамотное сопровождение его индивидуального развития. Программа также помогает оценить усилия коллектива и изменения, произошедшие в развитии обучающегося. Введение ФГОС ОВЗ с 01 сентября 2016г. дает нам возможность сделать эти усилия более организованными и эффективными средствами Адаптированных программ, а также путем реализации данного проекта.

Целью реализации основной образовательной программы начального общего образования Гимназии является обеспечение планируемых результатов по достижению выпускником начальной школы целевых установок, знаний, умений, навыков и компетенций, определяемых личностными, семейными, общественными, государственными потребностями и возможностями ребенка младшего школьного возраста, *индивидуальными особенностями его развития и состояния здоровья.*

Специфической особенностью реализации ООП Гимназии №205 является использование методов театральной педагогики, системы К.С. Станиславского и М.А. Чехова, получившие свое развитие в трудах О.И. Кнебель, М.Ершова. Современная педагогика, психология признают также ценность этих методов в коррекционной работе, что отражено в данной программе, направленной на создание инклюзивной

адаптирующей среды для обучающихся с ЗПР, трудностями в обучении и РАС на уровне начального общего образования. Нужно отметить, что при необходимости, программа может быть модернизирована для всех категорий детей

с ОВЗ, на которых распространяется ФГОС ОВЗ.

Необходимость изменения менталитета всех участников образовательных отношений по вопросам инклюзии также явилась одной из причин, обуславливающих необходимость разработки данного проекта. Анкетирование, проведенное в 2015-2016 учебном году среди участников образовательных отношений Гимназии № 205 «Театр» показало, что большинство людей не могут принять людей с ограниченными возможностями такими, какие они есть. Причины этого: страх, невежество, незнание, предрассудки, стереотипы воспитания и восприятия людей из других социальных групп. Программа позволит организовать психолого-педагогическое сопровождение и просвещение родительской общественности; направлен на развитие толерантности всех участников образовательных отношений.

*Цель программы:* Спроектировать и экспериментально проверить психолого-педагогические, социальные условия, обеспечивающие эффективность качественного и доступного образования детей с ЗПР и РАС

на уровне начального общего образования.

*Задачи:*

- Анализ и проектирование необходимых и достаточных условий для создания инклюзивной адаптирующей среды для обучающихся с ЗПР и РАС на уровне начального общего образования;
- Создание единой образовательной среды для детей, имеющих различающиеся стартовые возможности;

- Анализ и совершенствование кадровых ресурсов для реализации программы путем планирования переподготовки и методического сопровождения в процессе самообразования педкадров;
- Создание методической и психолого-педагогической базы сопровождения программы;
- Обеспечение эффективности процессов коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения;
- Использование возможностей дистанционных технологий для обучения детей с ОВЗ;
- Организация психолого-педагогического сопровождения родительской общественности в процессе реализации программы, развития толерантности всех участников образовательных отношений;
- Анализ материально-технической базы Гимназии и поиск источников финансирования для реализации программы;
- Апробировать теоретическую модель инклюзивного образования в условиях Гимназии.

*Этапы реализации программы*

этап	Задачи	сроки
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ и проектирование необходимых и достаточных условий для создания инклюзивной адаптирующей среды для обучающихся с ЗПР и РАС на уровне начального общего образования;</li> <li>- Анализ кадровых ресурсов для реализации программы</li> <li>- Анализ материально-технической базы Гимназии и поиск источников финансирования для реализации программы</li> <li>- Внесение изменений в Учебный план в части, формируемой участниками образовательных отношений;</li> <li>- Внесение дополнительных программ коррекционно-развивающего характера в План внеурочной деятельности;</li> <li>- Введение ставок логопеда и дефектолога;</li> <li>- Увеличение ставок психолога до 2-х;</li> <li>- Введение ставки тьютора для детей с РАС;</li> <li>- Организация сенсорной комнаты;</li> </ul>	Август 2017г.
Этап запуска программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесение изменений в локальные акты Гимназии.</li> <li>- Выявление обучающихся-участников программы</li> <li>- Работа с родителями</li> <li>- Организация дистанционного обучения;</li> <li>- Организация посещения участниками программы театральной студии на бюджетной основе</li> <li>- Обязательное вовлечение детей с ОВЗ и их родителей во все мероприятия Плана воспитательной работы Гимназии;</li> <li>- Организация работы «Родительского клуба»;</li> </ul>	Сентябрь – декабрь 2017г.
Основной этап развертывания программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание единой образовательной среды для детей, имеющих различающиеся стартовые возможности;</li> <li>- Запуск работы службы сопровождения для детей с ОВЗ ( логопед, психологи, тьюторы, дефектолог);</li> <li>- Эффективное осуществление процесса коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения;</li> <li>- Плановая переподготовка и методическое сопровождение в процессе самообразования педкадров;</li> <li>- Организация регулярных мероприятий «Родительского клуба»;</li> <li>- Организация эффективной работы Театральной студии для детей с ОВЗ;</li> <li>- Организация методического сопровождения и контроля использования театральных и дистанционных технологий на уроке и в системе дообразования;</li> </ul>	Январь-май 2018г

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация психолого-педагогического сопровождения родительской общественности в процессе реализации программы, развития толерантности всех участников образовательных отношений;</li> <li>- Планирование и организация силами Гимназии благотворительных акций.</li> <li>- Организация мероприятий мониторинга и внутреннего контроля реализации программы.</li> </ul>	
Завершающий этап программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мониторинг степени реализации программы.</li> <li>- Рефлексия и коррекция выявленных недочетов.</li> <li>- Сохранение, дальнейшее развитие и совершенствование качественного уровня функционирования единой образовательной среды для детей, имеющих различающиеся стартовые возможности.</li> </ul>	2021 уч.год.

#### Ожидаемые результаты:

- Создание единой образовательной среды для детей, имеющих различающиеся стартовые возможности( обучающихся с ЗПР, трудностями в обучении и РАС на уровне начального общего образования);
- Высокий профессиональный уровень кадровых ресурсов, участвующих в проекте;
- Высококачественная методическая и психолого-педагогическая база сопровождения проекта;
- Высокая эффективность процессов коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения;
- Расширение возможностей использования дистанционных технологий для обучения детей с ОВЗ;
- Эффективное психолого-педагогическое сопровождение родительской общественности в процессе реализации проекта,

развитие толерантности всех участников образовательных отношений;

- Совершенствование материально-технической базы Гимназии;
- Создание инновационной модели инклюзивного образования в условиях Гимназии, включающей в себя широкое использование театральных технологий.

## Мероприятия по реализации программы

№	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнители
<b>1. Нормативно – правовое и организационное обеспечение</b>			
1.1.	Формирование нормативно-правовой базы. Издание распорядительных документов Приказы по основной деятельности, связанные с реализацией проекта	Систематически по мере необходимости	Директор Гимназии
1.2.	Коррекция локальных актов (Устав, Учебный план, АООП, План внеурочной деятельности, Должностные инструкции, Положения, Распоряжения и т.п.)	Подготовительный этап и по мере необходимости	Директор Гимназии, рабочая группа по введению ФГОС ОВЗ, зам. директора по научно-методической работе
1.3.	Анализ и совершенствование материально-технической базы реализации проекта	Подготовительный этап и по мере необходимости	Зам по АХЧ, рабочая группа по введению ФГОС ОВЗ
1.4.	Коррекция Штатного расписания	ежегодно	Директор Гимназии, бухгалтерия
1.5.	Коррекция Муниципального задания	поквартирно	Директор Гимназии, бухгалтерия
<b>2. Работа с родителями</b>			
2.1	Заседания Управляющего совета Гимназии	По плану Совета	Директор, Председатель УС
2.2.	Встречи «Родительского клуба»	ежемесячно	Школьный психолог, зам по ВВР
2.3	Общешкольные и классные собрания	Не реже 1 раза в четверть	Заместители по УВР, ВВР
2.4	Индивидуальные и групповые встречи, собеседования, консультации.	По мере необходимости	Кл. руководители, психологи, дефектологи, логопеды, члены Гимназической ПМПК
2.5	Участие родителей в мероприятиях Плана воспитательной работы Гимназии, благотворительных акциях	По плану воспитательной работы Гимназии	Заместитель по ВВР, кл. руководители
<b>3. Организация образовательного процесса</b>			
<b>Обучающиеся</b>			
3.1.	Учебная деятельность	Согласно Учебного плана и по расписанию	Учитель, тьютор
3.2	Внеурочная деятельность	Согласно плана внеурочной	Педагоги допобразования, учитель,

		деятельности и по расписанию	ведущий курс внеурочной деятельности
3.3	Внеучебная деятельность	По плану воспитательной работы Гимназии	Заместитель по ВВР, кл. руководители
3.4	Коррекционно-развивающая деятельность	Согласно Учебного плана, плана внеурочной деятельности, коррекционно-развивающих занятий	Педагоги, тьюторы, дефектолог, логопед, психологи
3.5.	Посещение театральной студии	По расписанию, 2 часа в неделю	Педагог театральной студии
3.6.	Посещение сенсорной комнаты	Еженедельно и по мере необходимости	Психологи
3.7.	Посещение кружков и студий допобразования	По расписанию	Педагоги допобразования
<b>Учителя</b>			
3. 8.	Учебная деятельность (организация)	Согласно Учебного плана и по расписанию	Учитель, тьютор
3.9	Внеурочная деятельность (организация занятия)	Согласно плана внеурочной деятельности и по расписанию	учитель, ведущий курс внеурочной деятельности
3.10	Внеучебная деятельность (планирование и организация как классного руководителя)	По плану воспитательной работы Гимназии	кл. руководители
3.11	Коррекционно-развивающая деятельность	Согласно Учебного плана, плана внеурочной деятельности, коррекционно-развивающих занятий	Учителя и тьюторы, дефектолог, логопед, психологи
3.12	Мониторинг процесса коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения	1 раз в четверть	Учитель, совместно с психологами, дефектологом, логопедом
<b>Работники допобразования</b>			
3.13	Внеурочная деятельность (организация занятия)	Согласно плана внеурочной деятельности и по расписанию	Педагог допобразования, ведущий курс внеурочной деятельности
3.14	Внеучебная деятельность	По плану воспитательной работы Гимназии	Педагог допобразования, участвующий в организации мероприятия
3.15	Коррекционно-развивающая деятельность	Согласно плана внеурочной деятельности, коррекционно-развивающих занятий	Педагог допобразования и тьюторы, дефектолог, логопед, психологи



3.16	Работа театральной студии	По расписанию	Режиссер и педагоги театральной студии
3.17	Мониторинг процесса коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения	1 раз в четверть	Педагог допобразования, совместно с учителем, психологами, дефектологом, логопедом

## Критерии оценки реализации программы:

Критерий	Показатели	Инструмент измерения
Нормативно-правовое обеспечение реализации проекта	Соответствие всех локальных актов, сопровождающих проект актуальным нормативно-правовым актам различного уровня	Самоанализ
Кадровое обеспечение реализации проекта	Высокий профессиональный уровень кадровых ресурсов, участвующих в проекте	Самоанализ, внешняя экспертиза /результаты аттестации, участие в НПК, профессиональных конкурсах, публикации, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях различного уровня
Научно-методическое обеспечение реализации проекта	Высококачественная методическая и психолого-педагогическая база сопровождения проекта	Самоанализ, внешняя экспертиза / участие в профессиональных конкурсах, публикации, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях различного уровня, разработка и издание методических материалов
Качество образования	Высокая эффективность процессов коррекции, адаптации и социализации детей с особенностями развития на этапе школьного обучения	Мониторинг УУД, АКР и т.п.
Социальная значимость	Изменение стереотипного взгляда всех участников образовательных отношений на ребенка с ОВЗ	Анкетирование, изменение модели поведения
Инновационность	Создание инновационной модели инклюзивного образования в условиях Гимназии, включающей в себя широкое использование театральных технологий.	Самоанализ/внешняя экспертиза(например, участие в конкурсе инноваций)

Материально-техническое обеспечение реализации проекта	Соответствие созданных условий требованиям ФГОС ОВЗ и СанПин ОВЗ	Увеличение объемов финансирования за счет различных источников и увеличение объема освоённых средств
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Годовой план занятий инновационной программы

#### «Родительский клуб»

Родительский клуб рассчитан на все категории родителей: как родителей инклюзивных классов, так и обычных, но имеющих вопросы или затруднения в воспитании детей. Клуб также будет интересен родителям, желающим расширить круг своего общения. В соответствии с этим, тематика встреч разнообразная - это и теоретические лекции, и консультации, и тренинги (в том числе совместно с детьми), и мастер-классы.

**Цель:** повышение родительской компетентности в вопросах воспитания и развития детей.

#### **Задачи:**

- Оптимизация детско-родительских отношений;
- Овладение родителями приемами коррекционной работы с детьми в домашних условиях;
- Снижение тревожности родителей, воспитывающих детей с ОВЗ или чьи дети обучаются в инклюзивном классе;
- Повышение толерантного отношения к детям с ОВЗ;
- Укрепление взаимодействия семьи и школы.

Сроки	Название	Содержание, форма организации встречи	Участники	Привлеченные специалисты	Планируемый результат
Сентябрь	«Давайте дружить семьями...»	Вечер, на котором идет знакомство семей друг с другом, возможны игры на сближение. Обсуждается содержание предстоящих встреч, выясняются запросы и ожидания родителей. «Эксперсс-диагностика семейного состояния», Р.В.Овчарова. «Диагностика профессиональной и родительской тревожности», А.М.Прихожан (вариант для родителей).	Учителя, родители	Школьный психолог	Переход к более неформальным, доверительным отношениям в системе школа-родители, определение запросов и степени тревожности родителей
Сентябрь	«Мама, папа, я- вместе мы-семья.»	Рассказ о видах семей, типах семейных взаимоотношений. Самооценка (рефлексия) детско-родительских взаимоотношений. Опросник «Анализ семейного воспитания», Э.Г.Эйдемиллер	Родители	Школьный психолог	Рефлексия родителей, коррекция детско-родительских отношений
Октябрь	Трудности в обучении. «Кто виноват и что делать?»	Лекция-консультация по вопросам трудностей, возникающих у обучающихся.	Учителя, родители	Нейропсихолог, логопед, дефектолог	Определение пути преодоления трудностей, специалистов, которые могут помочь.
Ноябрь	«Мы разные, но мы вместе»	Психологический тренинг, направленный на выработку толерантности по	Родители	Педагог-психолог	Повышение толерантности к разным категориям детей

		отношению к разным людям			
Декабрь	«Подари другому радость»	Мастер-класс по изготовлению подарков друг - другу или в качестве акции милосердия для детей-сирот, инвалидов, пожилых людей	Учителя, родители, дети	Педагоги декоративно-прикладного искусства, родители, владеющие различными техниками ДПИ	Положительный опыт взаимодействия, коммуникации детей и родителей
Январь	«А что у Вас?»	Консультация по различным вопросам, связанным с трудностями в обучении	Учителя, родители	Нейропсихолог, логопед, дефектолог	Повышение компетентности учителей и родителей в вопросах воспитания детей с различными трудностями в обучении, ОВЗ
Февраль	«Ребята, давайте жить дружно»	Психологический тренинг по выстраиванию взаимоотношений дети-родители	Родители, дети	Педагог-психолог	Улучшение детско-родительских отношений
Март	«Загляните в семейный альбом»	Вечер-посиделки, на котором рассказывается о семейных традициях, праздниках	Учителя, родители, дети		Положительный опыт взаимодействия, коммуникации детей и родителей
Апрель	«Весь мир-театр...»	Обсуждение, проигрывание конфликтных или сложных педагогических ситуаций, актуальных для школы, подобранных на основе вопросов родителей	Учителя, родители	Педагог-психолог	Снижение тревожности, рефлексия собственных трудностей при воспитании детей
Май	«Что год нам готовит?»	Круглый стол. Обсуждается эффективность работы клуба в течение года, содержание предстоящих встреч в новом учебном году, выясняются запросы и ожидания	Учителя, родители	Педагог-психолог	Рефлексия, определение степени тревожности родителей

		родителей.			
Май	Дорог не подарок - дорого внимание.	Мастер-класс по изготовлению сувениров и игра «Тайный друг»	Учителя, родители, дети	Педагоги декоративно- прикладного искусства, родители, владеющие различными техниками ДПИ	Положительный опыт взаимодействия, коммуникации детей и родителей

### **Применяемые формы исследовательской и проектной деятельности, описанные в Основной образовательной программе НОО МАОУ Гимназия №205 «Театр»**

«На уровне начального общего образования широко используются *творческие групповые проекты, в том числе основанные на театральных технологиях.* Создание книг сказок, тематических сборников. (Орфографические сказки, математические сказки, словарик синонимов-антонимов, палиндромов, загадок и т.д.).

Проектная деятельность осуществляется *средствами УМК «Школа России»: обязательное выполнение проектов, описанных в учебниках.*

*Выполнение индивидуальных исследовательских и творческих проектов, отвечающих интересам, увлечениям обучающихся.* (Например, «О вреде газированных напитков», «Изготовление и декорирование подарочной упаковки», « Виртуальная экскурсия по артобъектам г. Екатеринбурга», «Лото-игра для всех», «Вредная привычка грызть ручки» и др.)

В Гимназии реализуются следующие *социальные* проекты:

Проекты помощи ветеранам, охраны окружающей среды, волонтерства. Каждый проект включает в себя следующие разделы: название; ценностные основания, которые воплощены в проекте; основные события и механизмы реализации проекта; участники проекта с указанием того – кто, что и когда делает (что делают ученики? что делают педагоги? что делают родители?); результаты проекта, способ оценки результата; способ хранения информации о проекте.

**ПУТЕШЕСТВИЯ** – проект предполагает организацию различных путешествий (видеопутешествия, экскурсии, турпоходы, экспедиции), содержательно взаимосвязанных с духовно-нравственным аспектом содержания учебных предметов.

ВСТРЕЧИ – проект предполагает организацию встреч с интересными людьми разных возрастов, профессий, как средство воспитания учащихся на личных примерах.

ИСКУССТВО – проект предполагает реализацию программы посещения музеев, концертных залов, театров, выставок и т.д.



План работы кафедры учителей начальных классов (УНК)  
по программе «Проектная деятельность»

Сроки	Мероприятие		Участники	Ответственный	Планируемый результат
	Название	Уровень			
В течение каждой четверти	Мини-проекты, входящие в содержание отдельных учебных предметов.	Класс (индивидуальные, парные, групповые)	Обучающиеся	Учителя-предметники	Освоение приемов исследовательской и творческой деятельности.
В течение года	Конкурсы проектной направленности	любой	Обучающиеся	Учителя-предметники, рук. проектов, кл. руководители	Защита проекта, достижение личностных результатов
По мере необходимости	Индивидуальные консультации для родителей	Класс	Учителя-руководители проектов, родители проектантов.	Учителя-руководители проектов	Сопровождение исследовательской и творческой деятельности обучающихся. Освоение приемов исследовательской и творческой деятельности. Опыт подготовки и презентации творческого проекта.
По мере необходимости	Индивидуальные консультации для учителей	Кафедра УНК	Учителя-консультанты. Учителя-руководители проектов.	Учителя-консультанты.	Сопровождение исследовательской и творческой деятельности обучающихся. Освоение приемов исследовательской и творческой деятельности. Опыт подготовки и презентации творческого проекта.

Один раз в четверть	Кафедра УНК по актуальным вопросам проектных технологий	Гимназия	Учителя начальных классов	Рук.кафедр ы	Повышение методической и методологической компетентности учителей.
По индивидуаль н. плану повышения квалификаци и учителей	КПК, семинары, вебинары, включающие вопросы		Учителя начальных классов	Учителя начальных классов	Повышение методической и методологической компетентности учителей.
В течении года	Реализация методической темы учителя как проекта инновац. деятельности	Гимназия	Учителя начальных классов	Учителя начальных классов	Повышение методической и методологической компетентности учителей.
1-е полугодие	Телекоммуникационный проект	144 Гимназия	Обучающиеся начальных классов	Учителя начальных классов	Использование ИКТ-технологий в проектной деятельности
Сентябрь	Презентация летних проектов	Класс	Обучающиеся, учителя, родители	Кл. рук.	Опыт подготовки и презентации творческого проекта.
	Общая консультация для родителей	Родители	Учителя и родители	Зам. По УВР.	Опыт подготовки и презентации творческого проекта. Освоение приемов исследовательской и творческой деятельности.
Октябрь	Выбор темы проекта	Класс	Учитель, ученик	Учитель	План деятельности по подготовке проекта. Тема, проблема, гипотеза и т.д.
Ноябрь	Работа над индивидуальными	Класс	Учитель, ученик	Учитель	Подбор материала, проведение исследования, -выполнение всех этапов

	проектами				проекта
Декабрь	Работа над индивидуальными проектами	Класс	Учитель, ученик	Учитель	Подбор материала, проведение исследования,- выполнение всех этапов проекта)
Январь	Заочный школьный тур НПК*	Гимназия	Учитель, ученик, родители	Рук. кафедры	Отбор проектов на конкурсы районного и городского уровня.
Февраль	Тренинг очной защиты проектов	Гимназия	Учитель, ученик, родители	Учитель	Отработка презентации проекта перед аудиторией, умение отвечать на вопросы.
Март	«Я-талант»	Город	Учитель, ученик, родители	Учитель-рук. проекта	Защита проекта, достижение личностных результатов
	Работа в экспертных комиссиях районных и городских НПК	Район, город	Учителя кафедры УНК.	Рук. кафедры	Повышение методической и методологической компетентности учителей.
	Заочный тур «Умники и умницы»	Район	Учитель, ученик, родители	Учитель-руководитель проекта	Выход на очную защиту
	Заочный тур «Хочу стать Академиком»	Город			Выход на очную защиту
	Тренинг очной защиты проектов	Гимназия		Учитель	Отработка презентации проекта перед аудиторией, умение отвечать на вопросы.

Апрель	Тренинг очной защиты проектов	Гимназия	Учитель, ученик, родители	Учитель	Отработка презентации проекта перед аудиторией, умение отвечать на вопросы.
	Очный тур «Умники и умницы»	Район	Учитель, ученик, родители	Учитель-руководитель проекта	Защита проекта, достижение личностных результатов
Май	Фестиваль интеллектуальных и творческих достижений обучающихся «Ступень к успеху»	Гимназия	Обучающиеся, принимавшие участие в проектах различного уровня или готовящие защиту проекта в новом учебном году. Групповые проекты. Обучающиеся, подготовившие самые интересные мини-проекты.	Рук. Кафедры УНК	Презентация проекта, достижение личностных результатов
	НПК «Хочу стать академиком»	Город	Обучающиеся, руководитель проекта	Руководитель проекта	Защита проекта, достижение личностных результатов
	Общая консультация для родителей	Родители	Учителя и родители	Зам. По УВР.	Опыт подготовки и презентации творческого проекта. Освоение приемов исследоват. и творческой деятельности.
Июнь-август	Подбор материалов, темы индивид. проекта		Обучающиеся, родители	Обучающиеся, родители	Материал для работы над новым проектом

	Творческое задание-проект	летнее		Обучающиеся, родители	Кл. руководитель	Опыт подготовки и реализации творческого проекта.
--	---------------------------	--------	--	-----------------------	------------------	---------------------------------------------------

